

## Élection du Recteur (2012-2016)

### *Axes principaux d'un programme opérationnel*

**Didier VIVIERS**

*Sommaire :*

Quelle Université ?

- 1.— L'enseignement
- 2.— La recherche
- 3.— Structure « facultaire », collaboration « interfacultaire » et plans stratégiques
- 4.— Gouvernance et Administration
- 5.— Conditions de travail, politique sociale et gestion solidaire des ressources
- 6.— La place de l'ULB (Fédération Wallonie-Bruxelles, Régions, international)

En novembre 2010, dans le contexte de la précédente élection au rectorat, je vous avais présenté un programme d'action détaillé. Moins de deux ans plus tard, ce nouveau document s'inscrit très logiquement dans la continuité des propositions soumises à cette époque. Il reprend la base de ce programme, comme il est normal, en adaptant l'un ou l'autre élément et en ajoutant quelques nouveaux projets.

Par souci de clarté,

- un rond vert ● indique les chantiers qui ont été menés à bien durant ce premier mandat

- un carré orange ■ identifie ceux qui ont été initiés et sont en cours de réalisation

- un triangle rouge ▲ précède les projets (non encore entamés pour certains d'entre eux) qui feront l'objet d'un traitement prioritaire dans un second mandat.

Ce texte, sous une forme synthétique et en 6 chapitres principaux, définit un certain nombre d'axes qui devraient orienter la politique de notre institution à court et à moyen termes. Il ne vise nullement à l'exhaustivité et tente de se concentrer sur des actions concrètes. Il est donc davantage conçu comme un plan opérationnel qui s'appuie toutefois sur une conception générale de l'Université, résumée en introduction, et sur l'identification de défis majeurs systématiquement évoqués en tête de chapitre.

### *Quelle université ? Un débat d'actualité*

En novembre 2010, je m'étais prononcé en faveur d'une Université conçue prioritairement comme un lieu de construction, d'apprentissage et de partage des savoirs. Je plaçais ainsi pour une Université fidèle à sa tradition. Mais j'avais également soutenu que l'Université de demain se devait, parallèlement, d'être un acteur essentiel du développement de notre société, dont elle est l'un des principaux moteurs de progrès scientifique et technologique, d'épanouissement culturel, tout comme de développement économique et social. J'en concluais —et j'en suis toujours persuadé— que notre Université devait s'affirmer comme un interlocuteur incontournable (et critique) des entreprises, des administrations, des organisations non gouvernementales et des décideurs politiques. J'indiquais mon souhait d'entretenir avec tous ces acteurs des relations régulières démontrant notre volonté de participer pleinement au développement de nos sociétés, dans le strict respect de notre tradition universitaire et de nos missions fondamentales. Je m'y suis efforcé de différentes manières depuis mon élection.

Divers débats continuent pourtant à animer régulièrement le monde académique en général, et nos universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles en particulier, sur la nature de nos missions et les conditions dans lesquelles nous sommes amenés à les remplir. Pour me limiter à quelques exemples, un « Manifeste pour des universités à la hauteur de leurs missions »<sup>1</sup> ou une récente « Carte blanche »<sup>2</sup>, publiée par des collègues de notre Université dans *La Libre Belgique*, ont exprimé le malaise de certains universitaires.

---

<sup>1</sup> <http://www.univendebat.eu/>

<sup>2</sup> "Pour une désexcellence des universités" par J.-M. Decroly, C. Deligne, O. Gosselain, J.-J. Heirwegh, P. Lannoy, G. Lebeer, A. Livingstone Smith, J. Moriau, V. Piette, M. Van Crieckingen (*La Libre* 24-25 mars 2012, pages 60-61).

Sans pour autant partager toutes les critiques adressées aux universités dans les différentes prises de position que j'ai eu l'occasion de lire ces derniers temps, je souhaite redire ici mon attachement déterminé aux valeurs de **service public** qui me semblent devoir guider la politique universitaire. Nous sommes bel et bien au service de la société et nous sommes soucieux de lui offrir le meilleur service. Mais dans un contexte de sous-financement, comment offrir ce meilleur service tout en préservant une identité académique forte ? Comment continuer à assurer la spécificité des missions académiques, qui attire les jeunes chercheurs et fait de l'Université un milieu particulier, distinct du monde marchand, sans abandonner son rôle moteur dans le développement de nos sociétés ?

Reconnaissons que le monde universitaire, notamment en Fédération Wallonie-Bruxelles, est aujourd'hui soumis à des contraintes et des tensions, qui risquent de modifier en profondeur les conditions d'accomplissement de ses missions :

— Dans un contexte où ne cesse de croître le nombre des étudiants universitaires (ce qui est une excellente chose pour le développement social !), le **sous-financement** des universités (principalement en Fédération Wallonie-Bruxelles), en enveloppe fermée et au pro rata du seul nombre des étudiants finançables, plonge nos établissements dans une détestable « chasse aux étudiants », même si chacun s'en défend. Dans certains cas, c'est alors la qualité même des formations qui s'en ressent, voire la pérennité de disciplines moins en vogue. Les appels au refinancement de l'Université, qu'il faut pourtant relancer sans cesse, sont malheureusement restés lettre morte.

— Alors que la **recherche** est reconnue comme un facteur essentiel de développement économique et social, les financements (publics et privés) stagnent ou régressent en dépit des déclarations de principe. La compétition se fait ainsi de plus en plus rude, tant au niveau régional qu'europpéen, avec en outre une pression forte pour que les équipes universitaires remplissent de nouvelles missions, notamment d'expertise et d'innovation au service des entreprises.

— Dans ce contexte de difficultés financières, la diffusion de **rankings**, même si l'on en critique à raison la méthodologie et l'idéologie qui les sous-tend, fait peser sur le personnel académique une pression forte, qui participe à une « dévalorisation relative » de certaines universités et du statut même des académiques. Trop souvent, la presse et l'opinion publique en général ne regardent nos universités que par référence au cercle restreint des « meilleurs », comme si les contextes étaient comparables et comme si seule la responsabilité des académiques était engagée. Les logiques de choix des étudiants (et parfois celles des pouvoirs publics) se réfèrent, de plus en plus souvent, à ces échelles, souvent artificielles ; la « renommée » des établissements intervient ainsi de plus en plus fréquemment dans ces choix, avec tout ce que cela peut comprendre de subjectif quant au fond. Il en résulterait que pour être reconnu, il faudrait ainsi nécessairement emprunter les standards des autres et, de préférence, ceux des universités anglo-saxonnes les plus prisées (qui ne relèvent pourtant guère du même système d'organisation ni parfois des mêmes missions que la majorité des universités du « Vieux Continent »).

— Enfin, la **bureaucratiation croissante**, due à l'accroissement de la taille de nos universités, à la multiplication de leurs missions et à la complexification des modes de gestion, régionaux, fédéraux et européens, n'a pas été accompagnée par une augmentation des cadres, si bien que le stress au travail affecte de plus en plus de collègues.

On ajoutera à ces quelques facteurs de changement de nos conditions de travail, la pratique désormais récurrente de l'**évaluation institutionnelle**. Le principe de l'évaluation est

intrinsèquement lié au monde académique et nul n'entend le remettre en question. Il faut aussi redire combien ce principe relève d'une discipline de service public. Rendre des comptes par rapport aux missions qui sont confiées et en fonction d'objectifs définis par la communauté constitue une saine pratique, associée à la plus ancienne conception de la démocratie. Le malaise, pourtant évident, vient sans doute de l'ambiguïté actuelle des évaluations, de leur concentration sur le personnel académique (et pas nécessairement sur les politiques publiques), de leur segmentation aussi, qui conduit à faire croire qu'il faut être le meilleur en toutes choses, alors que le modèle académique est large et non étroitement spécialisé.

Ces différents facteurs ont peu à peu entraîné, chez beaucoup de collègues, un malaise et même un stress, qu'il serait aveugle et indécent de nier. Il convient donc de préciser clairement le « modèle » et l'idéal qui fondent notre Université, nos missions fondamentales et les principes qui, en conséquence, doivent guider la gestion de l'institution.

Il convient donc de redire, une fois encore, que notre Université poursuit **trois missions** qui sont l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité, missions qui bien souvent sont largement imbriquées. C'est la raison d'être de notre Université que de contribuer à produire, à étendre, à conserver et à partager le savoir, au profit du plus grand nombre et du progrès de l'humanité. Notre Université doit former aux différents champs disciplinaires, de la manière la plus exigeante, les étudiants qui en ont l'envie et les aptitudes, quelles que soient leurs origines sociales ou culturelles. Notre souci est celui de la meilleure efficacité, en attirant tout particulièrement l'attention des étudiants sur les méthodologies de recherche mais aussi sur l'approche critique que les différentes disciplines universitaires peuvent produire face aux principaux enjeux sociétaux, dans le respect du libre-examen. Notre Université doit enfin faire valoir son indépendance dans la critique qui fonde la démarche scientifique, y compris dans son rapport —indispensable— au monde qui l'entoure, qu'il soit économique, politique ou culturel.

Notre Université se doit dès lors d'être un lieu d'ouverture et de rencontres ; sa complexité résulte de la nature de son principal objet : le savoir. Aussi, doit-elle tendre à la cohérence, sans pour autant tomber dans la contrainte. Son développement doit être assuré avec souplesse et esprit d'ouverture. En plaidant pour le **maintien de la tradition académique**, j'entends réduire l'impact sur notre Université des « modes » et des intérêts à court terme d'un marché qui ne visent qu'à l'enrichissement de quelques-uns. Mais ceci ne peut signifier l'isolement de l'institution académique. Aussi, devons-nous dans le même temps réaffirmer notre volonté d'assumer le rôle d'acteur essentiel du développement de notre société. Il en va ainsi en particulier de nos formations, qui ne peuvent se voir réduites à une fonction strictement professionnalisante, mais doivent aussi répondre à la mission sociétale qui est la leur.

L'intégration de nos missions de recherche, d'enseignement et de service à la société, dans un **véritable esprit de service public**, s'illustre notamment dans notre hôpital académique et son réseau hospitalier universitaire. L'Université s'y exprime en acteur essentiel de l'égalité des chances face à l'accès à des soins de santé de qualité.

Enfin, l'Université libre de Bruxelles s'inscrit dans une tradition qui l'a menée à la tête des combats en faveur de la liberté de pensée, de la sécularisation de la société et de la suppression de toutes les discriminations, notamment celles liées au genre, aux choix philosophiques ou religieux, à l'origine sociale ou géographique. L'attachement aux valeurs

de tolérance, de solidarité et de liberté reste pour nous fondamental et il doit être réaffirmé sans relâche. Il vise à mettre le savoir au service du progrès de l'humanité tout entière et à l'ériger en rempart contre les intégrismes de toutes sortes.

Dans un contexte de replis identitaires, l'ULB doit, plus que jamais, réaffirmer à la fois son ouverture, sa tolérance, mais aussi son **rejet des communautarismes** de tout poil. Ouverte à toutes et à tous, l'ULB doit favoriser l'accueil de tous les étudiants quelles que soient leurs origines sociales, culturelles, nationales et leurs convictions philosophiques ou religieuses. Cette diversité ne peut, à mes yeux, se voir garantie que par une laïcité respectueuse, seule véritable défense des différences.

L'objectif des pages qui suivent est de suggérer quelques pistes opérationnelles pour parvenir à défendre cette conception de l'Université face aux contraintes qui sont les nôtres, une Université perçue et gérée comme un service public, qui remplit ses missions de la manière la plus efficace possible. Mieux former nos étudiants, maintenir et, si possible, accroître la qualité de notre recherche, renforcer notre position régionale et internationale (car ces deux contextes déterminent nos missions), tout en améliorant les conditions de travail de chacun des membres de notre communauté universitaire, tels sont les grands défis auxquels voudraient répondre les axes principaux de ce programme.

## *1.— L'enseignement*

*L'enseignement constitue l'une des missions essentielles de l'Université. Et si la formation des jeunes est sans doute la tâche la plus ardue qui soit, elle est indéniablement aussi l'une des missions les plus nobles et les plus décisives pour un développement harmonieux de la société.*

*Toutes nos formations, particulièrement en Master, se doivent d'être attentives à l'évolution de la société et à la **demande sociétale**, au sens large, tout en assurant un **haut niveau de compétence** et une **totale indépendance critique**. L'Université ne maîtrise cependant pas toutes les données du défi qu'elle est censée affronter ; elle hérite bien souvent d'un contexte qu'elle n'a pas créé. Il convient par conséquent de **ne pas isoler l'enseignement universitaire** des autres niveaux d'enseignement, en maintenant un dialogue régulier et constructif tant avec l'enseignement secondaire qu'avec les autres établissements d'enseignement supérieur.*

*Il convient aussi d'**adapter les méthodes d'enseignement** aux différents cycles et situations auxquelles nous nous trouvons confrontés, ce qui entraîne à tout le moins une nécessaire adaptation de nos rythmes, de nos pédagogies, de nos outils et de nos infrastructures. De nombreuses initiatives ont déjà été lancées en matière de pédagogie universitaire, particulièrement en BA ; il nous appartient de les **coordonner** pour en retirer le maximum d'efficacité, en étroite collaboration avec les conseils ou coordinations pédagogiques des différentes filières ou départements.*

*L'enseignement n'est cependant qu'une partie du dispositif de formation. Il faut aussi mieux encadrer les temps d'étude et de préparation des travaux, notamment par la constitution de **Learning Centres** sur les différents campus, associés aux ressources de nos bibliothèques.*

*L'enseignement universitaire est aussi de plus en plus synonyme de **mobilité**. Nous devons intégrer, de la manière la plus structurée possible, cette mobilité à nos propres formations.*

*Mais nous devons aussi nous inscrire dans une vaste mobilité qui, demain, caractérisera toujours davantage les cursus universitaires. Nos formations en Bachelier se doivent de permettre la plus large ouverture de nos étudiants sur le monde. Quant à nos Masters, ils doivent offrir une forte attractivité nationale et internationale ; de plus en plus, après un BA de proximité, les étudiants choisiront les universités où ils réaliseront leur MA sur la base de leurs spécificités et des plus-values qu'elles impliquent. Enfin, au plus haut niveau de la formation universitaire, les doctorats, pleinement impliqués dans la recherche, sont par excellence le lieu des échanges et de la mobilité, et notre Université se doit de nourrir l'ambition de devenir une grande université de formation doctorale, au cœur de la capitale de l'Europe.*

### ***A. Principes généraux***

Il importe assurément de réaffirmer quelques principes généraux qui marquent l'enseignement universitaire et tout particulièrement celui dont l'ULB se revendique :

- ✧ l'enseignement et la recherche doivent faire l'objet d'une articulation forte et harmonieuse, qui doit rester garantie par nos Facultés ;
- ✧ l'Université, même si elle forme certains étudiants à une profession particulière, doit veiller à former des citoyens critiques et responsables, aptes à affronter des situations variées, forts d'un bagage intellectuel solide et étendu;
- ✧ le rôle sociétal de l'Université se trouve renforcé par sa capacité à assurer efficacement sa fonction d'émancipation sociale.

Notre vision de l'enseignement universitaire, des droits et des devoirs des acteurs concernés font l'objet d'une **charte pédagogique** qui sera prochainement présentée au Conseil d'administration de notre Université.

### ***B. Pédagogie universitaire et organisation de l'enseignement***

✧ Sur cette base, il convient de tout mettre en œuvre pour encadrer efficacement les étudiants dans leurs études. Ce souci doit, bien évidemment, concerner les cohortes de BA1, mais il faut poursuivre l'effort durant les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années du Bachelier et en Master. La politique d'aide à la réussite (qui est en fait une politique particulièrement attentive aux méthodes d'apprentissage du savoir) doit ainsi être poursuivie et renforcée, sur l'ensemble du 1<sup>e</sup> cycle, en veillant à accroître la cohérence des processus mis en place. Pour ce faire, nous avons d'ores et déjà mobilisé des moyens supplémentaires, notamment à travers l'Académie Wallonie-Bruxelles (ULB-UMons), mais il importe de mieux coordonner les différents outils : appuis technologiques, structures de conseil, guidances, Objectif Réussite, compétences langagières, etc...

● À partir de l'expérience de la structure CAP (Coordination des Actions Pédagogiques), qui fonctionnait comme une instance de réflexion, un véritable « Conseil pédagogique » a été mis en place, pour mieux articuler initiatives pédagogiques, infrastructures, méthodologies universitaires, avis pédagogiques, Plan Langues,... en veillant à confronter le savoir-faire qui s'est développé dans chacune des facultés.

● Il faut également adapter au mieux les instruments de financement à destination de la pédagogie (ex. crédits FEE), afin de soutenir non seulement les initiatives nouvelles, les projets collectifs ou institutionnels, mais aussi les besoins plus récurrents (telles les guidances).

● Dans la même ligne, on a veillé à une meilleure harmonisation interfacultaire des pratiques de jurys, notamment en matière de « réussite partielle ».

■ Cette coordination des actions pédagogiques doit pouvoir s'appuyer sur des études précises sur les taux de réussite et l'impact des outils mis en œuvre.

●/■ L'enseignement *stricto sensu* n'étant qu'une partie de la formation de l'étudiant, il importe de veiller au confort et à l'efficacité de son étude. C'est l'objectif de la constitution d'un Learning Centre, déployé sur plusieurs campus, et soucieux d'un équipement adapté (places d'étude, en groupe et individuelles, postes d'ordinateurs fixes et portables, etc...). L'implantation à la Plaine de la Bibliothèque des Sciences et Techniques sera une occasion de construire, en partenariat avec la VUB, un dispositif moderne de Learning Center. Il pourrait en aller de même, selon des formules légèrement différentes, au Solbosch (BSH) et sur le campus d'Anderlecht.

■ Parmi les méthodes d'enseignement nouvelles, une attention toute particulière a été portée aux Podcasts (sous ses différentes formes, de la « capsule » aux enregistrements de cours) avec l'installation d'une infrastructure technique et la mise en œuvre d'une expérience pilote qui vise, en 2012-2013, 250 enregistrements, 3500 étudiants concernés et 120.000 téléchargements d'enregistrements. La technique des Podcasts pourrait aussi être utilisée pour internationaliser nos enseignements.

▲ Il convient d'élargir les catégories d'étudiants auxquelles s'adresse le Plan Langues (demande y compris en Master) et, en conséquence, d'en repenser l'organisation. L'efficacité du Plan Langues serait d'ailleurs certainement accrue encore par l'intégration à l'ULB de l'ISTI et de l'Institut Cooremans qui nous permettra de mieux répartir nos ressources dans le domaine de l'enseignement des langues.

■ Parallèlement à cette structuration des projets au niveau central, il faut soutenir au niveau des filières d'enseignement une réflexion plus poussée sur les rythmes d'enseignement, les modes d'évaluation à mettre en œuvre, le type d'aide à apporter aux étudiants, les référentiels de compétences, etc... Les auditoriums surchargés sont l'un des chocs auxquels les étudiants sont confrontés en BA1. Il faut établir une politique en cette matière, en dédoublant éventuellement certains cours, de manière à en ramener les auditoriums à des tailles raisonnables.

■ De manière générale, il faut veiller à une meilleure transition avec l'enseignement secondaire. Des contacts ont d'ores et déjà été pris avec les directions d'établissements d'enseignement secondaire pour améliorer cette transition et faire la plus large publicité à nos formations propédeutiques (notamment en préparation aux études de médecine dans leur nouvelle forme).

▲ Quant au 2<sup>e</sup> cycle, il devra faire l'objet d'une attention toute particulière. C'est à ce niveau que les spécificités de l'ULB doivent trouver leur expression la plus claire. C'est en effet à ce niveau que l'articulation entre la recherche et l'enseignement doit être la plus forte, ce qui implique beaucoup de souplesse pour permettre l'expression d'une recherche libre et l'adaptation aux points forts de notre université. Il faut également offrir à nos 2<sup>e</sup> cycles une spécificité pédagogique plus grande, comme dans la plupart des systèmes d'enseignement supérieur. Ils ne doivent pas nécessairement répondre aux mêmes règles d'organisation de l'enseignement que les Bacheliers (ex. rythmes différents, pédagogies différentes, etc). Il convient d'y renforcer encore les travaux personnels et une pédagogie plus participative. Il faut, en tout état de cause, définir des objectifs clairs et spécifiques pour chaque cycle, notamment via les référentiels de compétences, et mettre en avant la plus-value de nos

Masters, notamment à l'attention d'un public extérieur qui pourrait rejoindre l'ULB pour le 2<sup>e</sup> cycle.

■ Les programmes de cours, établis à l'initiative des filières d'enseignement, constituent un élément essentiel de la pédagogie. Leur cohérence, leur progressivité, les équilibres généraux, leur adaptation aux besoins actuels de la formation sont autant d'apports fondamentaux à une pédagogie universitaire. Il faut toutefois aussi permettre aux étudiants qui le souhaitent de s'ouvrir à des matières plus « extérieures » à leur cursus par intérêt personnel ou pour entamer une réorientation. À cette fin, la possibilité pour les étudiants de suivre gratuitement un ensemble de crédits supplémentaires, hors cursus, doit être examinée sur la base d'expériences pilotes.

■ Une redéfinition des Masters complémentaires et une évaluation des MA 60 sont en cours au sein du CRef et du CIUF. Elles nous permettront de préciser nos nouvelles orientations de formation au niveau du Master, en réduisant parallèlement le nombre de MA 60 que nous offrons, en concertation avec les autres universités.

■ L'ouverture de nos formations sur l'extérieur doit, dans certains cas, s'accompagner d'un enseignement en anglais, que nous devons promouvoir très activement, mais aussi de collaborations institutionnelles (par exemple avec la VUB) qu'il faut également accroître. Certains de nos MA, conçus en réponse à des besoins de spécialisation professionnelle, sont organisés selon un horaire décalé qui permet d'attirer un public plus vaste et déjà engagé dans la vie professionnelle. Nous devons poursuivre la réflexion à ce propos.

■ De manière générale, l'enseignement universitaire aujourd'hui ne se limite bien évidemment plus aux formations traditionnelles suivies à l'issue du secondaire ; la formation continue s'ancre de plus en plus dans nos habitudes et draine des moyens financiers parallèles. Le rôle sociétal de l'ULB passe aussi par le soutien aux actions de formation continue ; c'est une des manières de se rapprocher des besoins de la société et de mettre à son service les compétences de la collectivité universitaire. Une stratégie claire des secteurs dans lesquels la formation continue doit être poursuivie, sans qu'elle entre en concurrence avec les cursus traditionnels est en cours de définition, de même que la structuration générale des formations continues proposées aujourd'hui par l'ULB.

■ Enfin, la formation doctorale fait aujourd'hui intimement partie de l'offre de formation des meilleures universités au niveau international. L'excellence de la formation doctorale dispensée par nos équipes de recherche ne fait aucun doute. Nous devons cependant en moderniser certains aspects, et lui donner une forme plus structurée afin d'attirer dans nos laboratoires les meilleurs candidats au niveau mondial, et faire de l'ULB une véritable université de formation doctorale au cœur de l'Europe. Outre la création d'une cellule « doctorat » au sein du Département recherche, une réflexion est donc engagée au sein du Conseil de la Recherche sur la formation doctorale, qui allie offre de formations générales et respect des conditions spécifiques au sein desquelles évoluent nos équipes. Concrètement, au sein de l'Académie Wallonie-Bruxelles (ULB-UMons), des financements sont dégagés pour venir en complément des formations disciplinaires offertes par les Écoles doctorales, et aussi fournir aux doctorants une formation à la communication scientifique en anglais, aujourd'hui langue scientifique internationale. Cette offre de formation doctorale devra être soutenue et élargie, notamment vers les principes de la communication scientifique en général, vers des cours de français pour les doctorants étrangers, et vers une ouverture par exemple sur les problématiques de la propriété intellectuelle, où nous bénéficions d'une expérience d'avant-garde qui intéresse de nombreux jeunes chercheurs internationaux.



### *C. Orientation à l'entrée à l'Université (et réorientation)*

✧ Une des causes d'échec est la mauvaise orientation des étudiants à l'entrée à l'Université. Il faut donc aussi prendre le problème en amont, en soignant la communication avec le secondaire : meilleure information par groupes thématiques (santé, sciences et techniques, gestion, communication...), en plus des présentations disciplinaires. Cette information doit bien évidemment concerner les programmes de cours, mais pas uniquement ; il conviendrait de gérer ce contact avec le secondaire au sein d'une cellule unique (Infor-études élargi à toutes les facettes de l'orientation, si cette compétence n'est pas transférée au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles).

■ Il faut également toucher tous les réseaux de l'enseignement secondaire. Dans cette optique, nous avons décidé d'organiser une journée des directeurs d'établissements de l'enseignement secondaire, tous réseaux confondus, en collaboration avec les FUSL.

■ L'information sur les études doit être soignée ; elle s'appuie traditionnellement sur le contenu des programmes et des cours, mais elle doit aussi préciser la philosophie générale de la formation, ses objectifs, ses spécificités, etc. Il faut par conséquent revoir nos outils de communication et les adapter aux nouveaux publics. Des brochures plus dynamiques doivent être proposées, tandis que le « catalogue des cours » se doit d'être aisément consultable sur le site web.

●/■ Une réflexion sur les référentiels de compétences devrait aussi mener à préciser les compétences précises attendues à l'entrée à l'université et, à nouveau, un dialogue étroit avec tous les acteurs de l'enseignement secondaire (de tous les réseaux) s'impose par matière.

✧ D'autre part, il peut être efficace, dans certains domaines, de mettre en place un système de réorientation entre le BA et le MA grâce à la formule des « mineures ». Ceci ne convient pas à toutes les disciplines, mais peut déboucher sur une richesse de parcours très intéressante dans certains secteurs.

✧ Enfin, il importe de renforcer les possibilités de transitions avec les Hautes Écoles en prévoyant des solutions adaptées et réalistes (ce qui n'est pas toujours le cas des « passerelles » qu'il convient de rendre plus opérationnelles). Il faut cependant, dans certains cas, revoir les conditions d'accès, lorsque l'on constate que celles-ci débouchent sur des taux d'échec importants (cf. importance de la cellule d'étude évoquée plus haut).

### *D. Le métier d'enseignant*

■ La qualité du travail fourni par les membres du corps académique et scientifique en matière d'enseignement doit être valorisée plus clairement dans les dossiers de recrutement et de promotion, mais aussi dans l'octroi d'aides diverses accordées à ces enseignants. La révision des FEE tente aussi de répondre à cet objectif, notamment par l'instauration d'une évaluation semi-extérieure.

✧ L'importance de l'investissement pédagogique doit aussi être rendu visible au niveau de la charge de l'enseignant. Une action spécifique devrait être valorisée en termes de reconnaissance au sein de la charge et évaluée en conséquence (en plus de l'évaluation à travers l'avis pédagogique, dont la révision est en cours de finalisation en CAP).

■ Il importe aussi d'envisager la pédagogie de manière *concertée* en soulignant, principalement pour le Bachelier, l'importance des conseils pédagogiques (ou conseils de

filière) qui ont un rôle essentiel à jouer dans la définition d'une pédagogie d'ensemble. Le projet pédagogique doit donc s'entendre comme une auto-évaluation du travail personnel, mais se concevoir aussi comme une participation à un projet collectif. À cette fin, les formations de la cellule PRAC-TICE qui s'adressent désormais à tous les enseignants (académiques et assistants) relèvent de cette volonté de faire de notre pédagogie une entreprise collective.

▲ Il est donc important de veiller à l'équilibre des charges des enseignants (tant du corps académique que du corps scientifique) entre les différentes missions qu'ils assument. Mais la répartition entre le temps consacré à chacune de ces missions doit pouvoir être librement déterminé. S'il est donc important d'en dresser un compte, de manière à gérer les ressources en connaissance de cause et d'éviter de surcharger certains collègues, évitons de trop réglementer les portions de cadre consacrées à chacune des missions. Un tel inventaire ne peut non plus être statique ; il doit permettre des évolutions de carrières les plus souples, dans lesquelles l'ensemble des tâches des enseignants se trouvent valorisées. En particulier pour les jeunes collègues, qui doivent non seulement construire leurs enseignements mais aussi établir leurs équipes de recherche, le nombre d'heures de cours devrait être plafonné, de manière dégressive avec le temps. Il conviendrait aussi de répartir harmonieusement les cours donnés en BA et en MA.

▲ Ce système doit aussi permettre de ménager plus souvent des congés de longue durée (« congés sabbatiques »), basés sur un projet. Ceci peut se réaliser, soit par la mise en place d'un principe de solidarité et de réciprocité au sein d'un département d'enseignement, soit par l'affectation de cadre spécifique, au sein des Facultés ou au niveau central de l'Université. Nous venons en ce sens d'obtenir une augmentation du nombre de mois financés par le FNRS pour pourvoir à des remplacements de cours donnés par des membres de l'ULB, passant de 36 à 60 mois de remplacement par an (soit env. 6 ETP). L'équilibre des charges devrait aussi pouvoir s'établir par « décharges partielles », lorsqu'un investissement particulier est consenti par un enseignant, par exemple pour des tâches administratives, dans le contexte d'une initiative pédagogique ou encore pour des missions de recherche.

▲ Enfin, il convient de tenir compte des missions de recherche et de service à la collectivité dans le cas des enseignants à temps partiel, lorsqu'ils bénéficient d'une charge très élevée. Sur la base de notre interaction forte entre recherche et enseignement, cette manière de transcrire administrativement la charge ne me paraît pas judicieuse. De manière générale, les collègues chargés de cours à temps partiel sont recrutés sur base de leur pratique professionnelle à l'extérieur de l'Université, dont ils font bénéficier les étudiants. Même s'ils ont le plus souvent une activité de création de savoir, ils n'y participent pas nécessairement sous la forme académique. Cependant, certains collègues bénéficiant de charges à temps partiel importantes (notamment certains médecins hospitaliers) ont une activité de recherche se rapprochant de celle des académiques, et ceci devrait être reconnu.

✧ Pour éviter que le corps académique soit soumis sans cesse à des évaluations de tous types, il convient sans doute de mieux organiser ces évaluations, en groupant, lorsque c'est possible, enseignement et recherche.

■ Enfin, dans certaines circonstances spécifiques (ex. guidances), il serait utile de pouvoir recruter des assistants à temps plein dont la charge serait consacrée à des missions pédagogiques, sans autre mission de recherche. Nous étudions actuellement les conditions techniques de la création d'un statut spécifique qui répondrait à cette mission, sur le modèle des ATLV.

▲ Pour mettre en œuvre une véritable politique de gestion des ressources humaines (notamment quant à la définition des charges d'enseignement), concertée au niveau central, il convient d'y consacrer l'attention nécessaire et, en conséquence, un vice-rectorat spécifique.

## 2.— La recherche

*La recherche est au centre d'une université vécue prioritairement comme un lieu de construction et d'échange des savoirs. Cette recherche est, par nature, **variée**, non seulement en raison de ses objets et objectifs, mais aussi de par ses traditions spécifiques. Ces spécificités ne peuvent être niées.*

*La stratégie de l'Université doit se fonder avant tout sur la **qualité de sa recherche**, reconnue par les pairs d'autres institutions universitaires.*

*La **recherche libre et fondamentale** est essentielle : elle est garante de renouvellement et d'innovation. Elle se complète de la recherche appliquée et de la recherche orientée, en adéquation plus étroite avec les besoins de la société et des entreprises. Ces différents types de recherche sont complémentaires et un soutien adéquat doit être assuré aux équipes qui s'engagent plus spécifiquement dans l'une ou l'autre.*

*Parmi les difficultés auxquelles les chercheurs sont confrontés, on épinglera notamment le manque de « **techniciens** » ou d' « ingénieurs de recherche » ainsi que la difficulté de veiller à un financement correct du **fonctionnement de base de la recherche** (qu'elle s'exerce en laboratoire ou de manière plus individuelle). Ces deux préoccupations doivent être rencontrées si l'on veut préserver l'attractivité de notre Université pour les chercheurs et, partant, la qualité de sa recherche.*

*Mais l'horizon du **financement** de notre recherche s'élargit et, aujourd'hui, les financements proprement ULB sont nettement insuffisants. Le FNRS doit être sollicité systématiquement et, au-delà, l'ensemble des financements européens. Notre stratégie institutionnelle se doit par conséquent de veiller, d'une part, à améliorer encore la qualité de notre recherche (évaluée par rapport à sa réception sur la scène scientifique internationale) et, d'autre part, à récolter une part plus importante de nos financements à l'extérieur de notre Université, ce qui, en retour, accroît également la reconnaissance scientifique de nos équipes (voire, le cas échéant, le volume de nos dotations publiques).*

*Enfin, une politique dynamique de recrutement forme un élément essentiel de notre politique de recherche.*

● Une politique active en matière de recherche est une entreprise continue et de longue haleine. Beaucoup de chantiers ont été lancés en ce domaine, mais il importait avant tout de réorganiser progressivement notre administration de la recherche. Celle-ci peut désormais bénéficier des services d'un nouveau directeur-coordonateur (Daniele Carati), et de quatre cellules clairement identifiées au sein du Département Recherche : la cellule gestion des contrats et recherche académique (FNRS, ARC, PAI etc.), la cellule Europe, la nouvelle cellule Doctorat et la cellule de transfert de technologie et de valorisation (TTO).

## *A. Une politique dynamique de financement et de recrutement*

■ La recherche fondamentale est une mission essentielle de l'Université. Il faut lui assurer, dans la mesure des ressources disponibles et en soutenant l'effort d'accroissement de celles-ci, une relative stabilité et une grande liberté. Le FNRS et les fonds associés sont des instruments fondamentaux dans le développement des équipes. Mon objectif est d'améliorer encore notre taux de réussite aux différents appels à mandats, crédits ou projets en encourageant nos équipes à soumettre des projets, mais aussi en proposant aux candidats un « training » qui tire profit de l'expérience du plus grand nombre. Ainsi, à titre d'exemple, une politique d'encouragement via des co-financements FNRS/ULB, mise en place dès janvier 2011, a permis d'obtenir 44% des crédits aux grands équipements du FNRS en novembre 2011.

● Afin d'accroître nos taux de réussite à l'obtention de mandats doctoraux au FNRS, nous avons revu la structure des crédits Mini-ARCS. Nous avons ainsi ménagé des bourses de « seed-money » qui visent à recruter pour un an de jeunes candidats ou candidates afin de leur permettre de préparer des dossiers susceptibles d'être retenus au FNRS, alors qu'ils terminent à peine leurs études ou sont attirés dans nos équipes à partir d'institutions extérieures à l'ULB. Cette approche devrait être encouragée dans une gestion dynamique des financements institutionnels de notre recherche, à étendre donc à d'autres secteurs que celui des SHS, notamment à travers les financements ARC, PAI, etc.

Cette révision des crédits Mini-ARCS a ainsi mis en œuvre un autre principe défendu en novembre 2010, à savoir celui de la souplesse des financements et de la confiance aux équipes. Il s'agit ainsi d'accorder un financement à une équipe, sur la base d'un projet de recherche et d'une activité scientifique particulièrement dynamique, sans pour autant disposer de l'information complète sur le chercheur qui sera recruté. Ceci vise à offrir aux équipes entreprenantes la possibilité d'accueillir les meilleurs chercheurs au meilleur moment, en allégeant au maximum les procédures de recrutement.

▲ Je souhaiterais mettre plus systématiquement en œuvre ces deux principes (seed-money et confiance aux équipes) dans d'autres financements institutionnels ainsi qu'au sein du FNRS, que nous aurons à mieux adapter aux besoins de nos équipes en identifiant de nouveaux instruments au sein d'une enveloppe globale à réexaminer en fonction de l'évolution d'autres possibilités de financement extérieur (ex. FRESH).

■/▲ Nous sommes confrontés, depuis quelques temps et pour quelques années encore, à une pénurie de mandats définitifs disponibles pour l'ULB au FNRS. Il faut donc stimuler plus que jamais la politique d'insertion des chercheurs définitifs du FNRS dans le cadre facultaire. Ceci est partiellement possible en rencontrant les besoins identifiés dans le cadre des plans stratégiques. Mais il faudra également constituer une réserve au niveau central qui puisse faciliter ces rapatriements, au-delà des besoins spécifiques des facultés en termes d'offres d'enseignement. Ces rapatriements doivent s'effectuer de manière attractive et équitable, selon des procédures qui devront être davantage étudiées et explicitées. De manière générale, je suis très soucieux d'assurer la meilleure intégration des chercheurs définitifs du FNRS au sein de notre corps académique.

Au plan général, il faut dégager au niveau central les moyens suffisants pour offrir un volume relativement stable de postes pour la recherche « non profilée » (en particulier mandats FNRS et concours de recrutement PAS). En 2011 et en 2012, nous avons réussi à ménager 8 ouvertures de postes « non profilés » par an. C'est l'objectif que je me fixe pour les 4 années qui viennent.

▲ Enfin, nous devons impérativement trouver des modalités pour permettre le plein développement des jeunes académiques recrutés par l'Université ou le FNRS, et ce dès leur recrutement. Comme indiqué plus haut, il faut veiller à ne les charger que progressivement d'enseignements. Mais nous devons en outre mobiliser les ressources matérielles et humaines (doctorants, post-docs...) qui permettent de soutenir leur activité de recherche, de façon à ce qu'ils puissent le plus rapidement possible constituer une équipe de recherche reconnue et aller chercher des financements extérieurs significatifs (FNRS, Europe, etc.).

### *B. Le soutien aux différentes composantes de la recherche*

✧ À côté de la recherche fondamentale, la recherche appliquée et orientée s'avère tout aussi importante pour l'Université car elle permet de renforcer le potentiel de chercheurs, tout en tissant des liens solides avec la société dont elle permet de rencontrer les attentes. Tout en soulignant très clairement que tous les académiques ne peuvent pas tout faire, il faut rappeler qu'il n'y a pas par essence de césure entre recherche fondamentale et recherche orientée et que cette dernière ne peut se développer sans l'apport de la recherche fondamentale.

● De même, la recherche clinique représente un volet particulièrement dynamique de notre recherche universitaire qu'il convient de soutenir. En tant que Président du CA du FNRS, j'ai pu mener à bien une réforme importante des mandats de chercheurs-cliniciens qui sont désormais plus souples et mieux adaptés aux carrières.

■ La valorisation de la recherche universitaire en termes de développement économique et social, y compris en sciences humaines et sociales, doit aussi faire l'objet d'une grande attention, car elle répond à une forte attente sociétale. Les équipes de recherche qui sont engagées dans cette voie doivent bénéficier d'une aide spécialisée et efficace de l'administration, mais parfois aussi un engagement institutionnel clair (soutien aux spin-off, etc...). Une analyse approfondie de notre stratégie à cet égard est en cours depuis la désignation du nouveau directeur-coordonateur du Département Recherche.

■ Nous avons, tout récemment, déposé auprès des pouvoirs publics de la Région bruxelloise et de la Région wallonne plusieurs propositions en vue de financements structurels européens. Pour Bruxelles, trois domaines ont été définis à l'issue d'une large consultation, en concertation avec la Région, qui correspondent à des axes de développement majeurs pour lesquels nous disposons d'une expertise assurée : TIC, Cancéropôle, analyse des dynamiques urbaines. Pour Charleroi, il s'agit — en collaboration avec l'UMons — de la création d'un Institut Interuniversitaire d'Immunologie, de l'implantation d'un pôle de recherche en sciences humaines et sociales, et de la participation aux initiatives d'écodéveloppement. Ces différents axes feront l'objet d'un accompagnement et d'une mobilisation importants dans les années qui viennent, de même que la constitution de « plateformes technologiques » qui s'avèrent indispensables au développement d'une recherche de pointe (ex. biobanques, imagerie...).

● La recherche universitaire relève de contextes très différents dont il importe de respecter la diversité (recherche plus individuelle, en laboratoires, à équipements lourds, etc...). L'Université doit aider chacun à trouver les instruments de son financement. Parmi les sources de financement, le mécénat doit être davantage sollicité ; il permet d'ailleurs une plus grande souplesse d'utilisation des crédits. L'ensemble des Fondations de l'ULB mérite à ce titre d'être soutenues par l'institution ; il en va ainsi, notamment, de la « Fondation ULB » pour laquelle nous avons mis en œuvre une procédure de validation par le Conseil de la Recherche des projets soumis à un financement. En tant que Président du FNRS, j'ai aussi

œuvré à une meilleure adaptation des instruments de financement aux besoins contrastés des équipes et des disciplines.

■/▲ La recherche active doit s'inscrire dans des réseaux nationaux et internationaux que notre stratégie institutionnelle doit encourager, en se mettant au service du dynamisme des chercheurs. La Commission européenne propose d'augmenter le budget de l'ERC de 77% dans les 7 prochaines années, le faisant ainsi passer à 13 milliards d'euros, soit de 13,6% à 16,5% du budget total consacré par l'Europe à la recherche et au développement. Au sein du budget de l'ERC, 58% sont destinés aux « starting grants ». La cellule Europe du Département Recherche a proposé une préparation spécifique à l'introduction de ces projets ERC. Cet effort sera poursuivi et intensifié, afin qu'un plus grand nombre de nos chercheurs, dont la qualité apparaît à l'évidence notamment à travers l'évaluation des PAI et des ARC, puisse bénéficier de ces financements importants. L'enjeu concerne toute l'Université, car les scores obtenus par les institutions dans ces appels joueront sans aucun doute à l'avenir un rôle de plus en plus grand dans l'attribution de différents types de financement. En outre, le renforcement de la cellule Europe permettra d'assurer un meilleur soutien à la préparation des projets collaboratifs européens, dans lesquels il est également important qu'un plus grand nombre d'équipes s'engagent.

■ Il est essentiel que les différentes activités de recherche bénéficient d'un meilleur appui administratif pour le montage, le suivi et la gestion de projets. Ceci implique une concertation et une collaboration plus étroites entre le Département Recherche, le Département de l'Administration Financière, le Département des Ressources Humaines, et pour les chercheurs étrangers, le Département des Relations Extérieures. La mise en place de Smiley-sup représentera un progrès pour la gestion des contrats, mais tous les efforts devront être faits pour en faciliter l'implémentation pour les utilisateurs.

▲ La diffusion de l'information et l'échange de savoir-faire en matière d'obtention de financements divers sont des clés importantes de la réussite des équipes. L'administration de la recherche a pour mission de favoriser ces éléments. Elle a aussi pour mission de faire connaître largement la qualité de notre recherche, auprès de nos financeurs, de nos collaborateurs, des pouvoirs publics, mais aussi du grand public et de nos étudiants, afin qu'ils soient fiers de leur université. Ceci implique notamment la collecte et l'analyse systématique des indicateurs de qualité de notre recherche de même qu'elle doit viser à simplifier au maximum la vie « administrative » du chercheur.

■ Notre recherche est très majoritairement financée sur base de conventions avec divers organismes extérieurs : FNRS, régions, Europe, conventions de tous types avec les pouvoirs publics et les entreprises, etc. Il faut donc poursuivre une réflexion approfondie sur la carrière des chercheurs sur conventions extérieures, qui assurent un rôle essentiel dans la continuité de toute notre recherche.

■ La recherche repose aussi sur des compétences techniques de plus en plus indispensables ; il faut renforcer cet appui à la recherche en développant un corps d'ingénieurs ou « logisticiens » de recherche qui aurait sa filière de recrutement propre. Il faut en effet pouvoir attacher de manière stable à des équipes de recherche, ou à des regroupements d'équipes, un personnel hautement compétent qui puisse assumer des tâches cruciales mais qui ne devraient cependant pas mobiliser des chercheurs destinés à la direction d'équipes. Pour certaines de ces personnes, disposant d'un doctorat, celui-ci devrait être valorisé, comme il se doit dans une institution universitaire. Un avant-projet de décret est désormais en discussion, qui prévoit la création de ce nouveau statut. Je poursuivrai mon action en faveur de son aboutissement. Il faut par ailleurs mieux distinguer au sein du PATGS

les « techniciens » de laboratoires du personnel administratif et envisager qu'ils puissent relever d'une catégorie de personnel spécifique.

■ Bon nombre de disciplines dépendent, en grande partie, de la qualité des ressources de nos bibliothèques ; celles-ci doivent donc être considérées comme des infrastructures de première importance, non seulement par la richesse de leurs collections, mais aussi par la qualité de leur organisation, voire celle de leurs services (heures d'ouvertures, confort de la consultation, etc...). Au rang des services offerts par nos bibliothèques, se place le dépôt institutionnel (DI-Fusion) que nous avons activement soutenu depuis plus d'un an et qui participe, si l'effort est collectif, à une plus large diffusion de notre production scientifique, indispensable à notre renommée internationale. Une politique active sera poursuivie dans ce domaine, qui s'étend également au CV institutionnel, automatiquement généré sur la base des informations introduites, une seule fois, dans la base, et qui dispensera de toute administration supplémentaire lors de demandes ou candidatures.

■/▲ Enfin, l'évaluation de la recherche faisant appel au jugement des pairs est une condition essentielle de sa bonne gestion. C'est ainsi que nous avons accordé pour la sélection des projets PAI et ARC la plus grande importance aux évaluations extérieures, menées par des experts de la discipline, tout en réservant, dans le cas des ARC, une part marginale du financement pour des choix stratégiques parmi les projets évalués comme excellents.

En ce qui concerne les procédures d'évaluation des équipes, lancées sous le rectorat de Philippe Vincke, il faut insister sur l'aspect positif de l'auto-évaluation des équipes, souvent reconnue comme un exercice porteur de cohérence et de clarification des objectifs poursuivis. Il faut aussi souligner les apports positifs des experts en vue de la réalisation de ces objectifs stratégiques.

L'expérience nous a permis d'améliorer l'organisation, par les services internes de l'ULB, de ces évaluations. Mais si l'on veut éviter l'inflation administrative, il importe de simplifier les procédures, de diminuer la charge organisationnelle et d'établir des indicateurs clairs. Je m'engage donc à réaliser une synthèse de l'ensemble des évaluations, lorsque celles-ci auront toutes été effectuées, de manière à faire ressortir les constantes et à préciser les réponses qui devront être apportées aux questions soulevées.

Enfin, si cette première expérience d'une évaluation extérieure des équipes a été uniquement liée à la recherche, il ne me paraît pas opportun d'isoler nos différentes missions. Si une nouvelle évaluation devait être proposée, après révision de la méthodologie, celle-ci devrait avoir un spectre couvrant l'ensemble de nos missions. Il faut cependant éviter de tomber dans une culture de l'évaluation permanente, qui nuirait au temps consacré à la recherche elle-même. Et la priorité pourrait être placée sur l'évaluation de l'institution elle-même, de son administration, de sa gouvernance et de sa gestion en général.

### *3.— Structure « facultaire », collaboration « interfacultaire » et plans stratégiques*

*L'ULB a réaffirmé à plusieurs reprises sa préférence pour une structure fondée sur les facultés, selon un modèle largement inspiré du système allemand, garant d'une forte imbrication de la recherche et de l'enseignement (modèle humboldtien). C'est sur cette base que le projet de gestion administrative intégrée, tout comme la méthode des plans*

*stratégiques facultaires, se sont appuyés pour tendre vers une plus grande efficacité de gestion. Cet effort doit être poursuivi et mené à son terme. Mais il ne faut pas pour autant sous-exploiter les avantages que nous offre une « Université complète » qui peut tirer de la collaboration entre ses facultés un très grand dynamisme. La collaboration interfacultaire est donc un enjeu essentiel qui doit également trouver, dans la structure de notre Université, un espace adéquat.*

*Dans ce contexte, notre Université aura à produire, dans les prochaines années, un nouveau « plan stratégique » des Facultés qui devra à la fois poursuivre l'effort d'équité entre toutes les parties et redonner une marge de manœuvre à la politique « centrale » qui lui fait aujourd'hui totalement défaut et qui s'avère pourtant indispensable dans une série de domaines.*

✧ La structure de l'ULB continue à faire une large place à l'initiative des facultés et « entités indépendantes » en matière d'enseignement et de recherche, parce que ces niveaux sont ceux de la plus grande proximité entre ces deux domaines dont il faut maintenir le lien étroit qui les unit. Dans l'état actuel de notre université, l'association entre recherche et enseignement ne peut donc se passer de la structure en facultés.

●/■ Cette structure ne peut cependant s'affirmer de manière trop contraignante. Non seulement parce que des économies d'échelle sont parfois envisageables en mutualisant les ressources entre Facultés (en termes d'infrastructure de recherche et d'enseignement, d'accueil des étudiants, etc.), mais aussi parce que certains objets scientifiques ne peuvent se développer que dans l'« interfacultaire ». Si la recherche et l'enseignement universitaires se développent de préférence en réseaux et de manière ouverte sur l'international, il ne convient pas d'enfermer nos propres enseignants-chercheurs dans une structure trop étroite. Un espace doit donc être préservé pour la collaboration entre Facultés et « entités indépendantes » et, lorsque le besoin s'en fait sentir, il faut pouvoir soutenir cette collaboration (postes mixtes, financements de la recherche, antennes de l'administration « centrale »,...); celle-ci peut se structurer à son tour (centres interfacultaires de recherche) ou revêtir une forme plus conjoncturelle. Deux projets de centres interfacultaires sont actuellement en voie de finalisation : une « Maison des sciences de l'Homme » et un « Institut de neuroscience ». D'autres projets, rapprochant des chercheurs de facultés différentes pourraient voir le jour (ex. dans le domaine de la bioinformatique).

▲ Certains Masters ne peuvent se développer que dans un espace interfacultaire ; il convient d'en encourager la constitution, notamment au moment de l'édification des plans stratégiques facultaires, en ne limitant pas l'affectation de la totalité du cadre à des projets strictement facultaires.

■/▲ Enfin, la concertation entre facultés a débouché sur l'élaboration de plans stratégiques à 5 ans. Ceux-ci constituent un outil de gestion qui doit conduire à une meilleure utilisation du cadre et renforce la solidarité entre les facultés, à travers une forme d'équité de la répartition des ressources. La mise en œuvre de ces plans stratégiques doit être poursuivie et il conviendra rapidement de veiller à la préparation du prochain plan quinquennal. Le principe de solidarité doit être préservé et, partant, il nous appartient de préciser les besoins spécifiques au sein de la répartition du cadre (fonctionnement des laboratoires, nombre d'étudiants à gérer, pédagogies spécifiques, administration de la recherche, etc...).

Par ailleurs, ces « plans stratégiques » doivent concerner principalement les postes « profilés », ceux qui répondent à des besoins en matière d'enseignement des disciplines. La recherche « non profilée », quant à elle, ne peut prétendre à une totale liberté de choix que si



elle reste essentiellement en dehors du périmètre d'action des « plans stratégiques » facultaires. C'est la raison pour laquelle il faudra constituer une réserve centrale, permettant de maintenir active cette recherche libre et de pourvoir aux « rapatriements » de chercheurs à durée indéterminée du FNRS (cf. chapitre 2). Il en va de même pour les stratégies interfacultaires qui doivent pouvoir compter sur une initiative de type central, selon un processus totalement transparent.

#### 4.— *Gouvernance et administration*

*La gouvernance constituait un point central du débat qui agitait l'ULB en décembre 2010. On devait cette actualité à la période de crise que traversait alors notre Université. J'avais clairement indiqué ma volonté de ramener le climat à plus de sérénité, notamment par la reprise d'une étroite collaboration entre toutes les instances de notre Université et, principalement, entre le Recteur et le Président du Conseil d'Administration. Je pense pouvoir prétendre que mon mandat actuel a tenu ces promesses.*

*Il n'en demeure pas moins vrai —et c'est le premier enseignement de toute crise— qu'une fois les tensions apaisées, il faut se pencher sur la **pertinence de notre modèle de gouvernance** (dont on soulignera dans le même temps certains avantages, au rang desquels son caractère participatif), le comparer à celui des autres universités, pour en faire davantage ressortir les particularités positives de l'ULB. C'est là un chantier important dont notre Université devra collectivement assumer la conduite dans les années qui viennent.*

*En cette matière, comme en toute autre, je redis ici l'importance d'une **attitude de concertation**, soucieuse de la transparence, de l'écoute et du dialogue constants entre toutes les composantes de l'Institution. Le **travail en équipe** correspond également davantage à l'esprit de la communauté universitaire, parce qu'il renforce l'adhésion à un projet plutôt qu'il ne l'impose. Ceci implique une **claire répartition des tâches** qui devrait accroître l'efficacité de la gestion des chantiers à poursuivre ou à initier.*

*Cette réflexion sur la gouvernance doit se concevoir au sens large et se préoccuper de l'**efficacité de nos procédures** toute comme de celle de notre administration en général. Cette dernière est, en effet, un acteur indispensable à la réalisation des missions de l'Université. Il faut l'envisager comme un véritable « **service public** », en appui constant aux activités des membres des corps académique et scientifique, mais aussi des étudiants. L'accroissement de leur nombre, tout comme la complexification administrative en général, doivent nous amener à réexaminer l'organisation de nos administrations, dans le sens d'une **meilleure intégration** des services de l'administration aux activités d'enseignement et de recherche, en préférant la **proximité** et la **souplesse** à une structure rigide qui débouche sur un cloisonnement générateur de tensions entre différents niveaux du fonctionnement de l'institution ainsi que de surcroît de travail.*

*Nul ne niera que la modernisation et l'intégration de notre système de gestion informatique ont été assorties d'une série de difficultés de mise en œuvre que nous avons affrontées avec détermination. Chacun, ou presque, en a été affecté et le sera probablement encore pendant quelques temps. Mais cet énorme chantier, dont le Président et moi avons hérité, s'accompagne d'une clarification des processus et d'un dialogue plus intensif entre les différents niveaux de l'administration. L'objectif doit demeurer la mise au point d'un outil efficace à une gestion administrative cohérente, sans être redondante, qui dès lors pourra être exercée au plus proche de ses usagers.*

■ Comme toute institution, l'Université doit régulièrement questionner la pertinence de sa **gouvernance** pour s'assurer qu'elle reste la mieux adaptée aux évolutions internes et externes. Ce n'est bien évidemment pas de la seule responsabilité du Recteur et cette réflexion doit être menée en dialogue avec l'ensemble de la communauté universitaire. Je l'ai entamée, à la rentrée 2011, avec l'ensemble des doyens et présidents d'école et institut, avant qu'un GT du nouveau Conseil d'Administration ne soit constitué pour définir quelques pistes. Comme je l'avais proposé en novembre 2010, ce groupe de travail devra dresser l'inventaire des problèmes structurels auxquels l'ULB est confrontée (longueur des procédures, redoublement des présentations de dossiers, engorgement de certaines voies administratives, etc...), analyser les modèles mis en œuvre dans d'autres universités et parvenir à de nouvelles propositions. Cette analyse ne peut se concentrer sur la seule composition du Conseil d'administration ou la délimitation des domaines de compétences entre Recteur et Président du Conseil. La réflexion se doit d'être générale et d'aborder l'ensemble des instances de décision et l'efficacité de leur relation.

● La gouvernance « bicéphale » de l'ULB est inscrite à l'ordre du jour du Groupe de Travail évoqué au point précédent. Mais, en tout état de cause, elle doit s'exercer au profit d'une cohérence renforcée. Le Recteur et le Président du Conseil d'Administration travaillent de concert et devront encore renforcer l'efficacité de leur collaboration en se concentrant sur leurs missions propres.

✧ Un mot sur la manière dont j'entends continuer à assumer ma fonction. La collégialité et la cordialité, fondée sur le respect mutuel, restent pour moi des valeurs essentielles qui doivent présider au fonctionnement d'une institution de type académique, dans la transparence des mécanismes de décision et en ayant soin de veiller à la concertation entre tous les groupes qui composent l'Université. Le Recteur demeure, par rapport au corps académique, un *primus inter pares*, qui entretient le dialogue avec tous les corps de l'Université, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses vice-recteurs et conseillers. Il est aussi le garant (voire l'artisan) de la coordination et de l'entente entre les Facultés et doit s'impliquer fortement dans le dialogue inter-institutionnel.

Pour renforcer la cohérence entre les Facultés, il importe de réunir régulièrement (une fois par mois) la « coordination facultaire » qui regroupe désormais l'ensemble des doyens et présidents d'école et institut ; elle aborde à la fois les grandes questions qui concernent directement l'ensemble des Facultés et des problèmes plus pratiques qui requièrent un avis concerté des doyens.

J'entends également poursuivre le dialogue personnel que j'ai instauré avec les responsables des autres universités et des Hautes Écoles (recteurs, directeurs, présidents de conseils d'Administration, vice-recteurs...). Ces contacts personnels sont indispensables à la construction d'une relation harmonieuse entre établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Mais il importe également de renforcer la présence de notre Université dans divers milieux de la société, une mission de représentation qui incombe également au Recteur et que j'entends poursuivre activement.

●/▲ Enfin, conformément à nos statuts, le Recteur est en charge de l'enseignement, de la recherche, de la politique internationale, mais aussi sociale. Dans l'ensemble de ces missions, il est aidé par des vice-recteurs et conseillers dont le rôle se conçoit comme une aide concrète dans les dossiers initiés par le rectorat, mais pas comme un champ de totale autonomie (cf. statuts art. 29 §6). Le champ d'activité des vice-recteurs a été revu pour tendre vers davantage de transversalité. Mais la complexité et l'accroissement du nombre de dossiers

rendent indispensable l'ajout d'au moins un vice-recteur aux cinq que prévoient nos statuts. Je souhaiterais en effet qu'un vice-recteur ou une vice-rectrice spécifique puisse prendre en charge la gestion des ressources humaines des corps académique et scientifique.

▲ Conformément à nos statuts, le Recteur assume, en concertation avec le Président du Conseil d'administration, la gestion administrative de l'institution. Notre réflexion sur la gouvernance ne pourra donc faire l'économie d'un débat sur plusieurs points essentiels liés à l'**administration universitaire**.

Une administration bien dirigée, performante et efficace, orientée-usagers est une condition indispensable au développement des missions de l'Université. Notre Université dispose de réels atouts, qu'il convient cependant d'organiser parfois de manière plus souple, en insistant tout particulièrement sur le fait que les missions de recherche et d'enseignement doivent être placées au centre des préoccupations de notre administration, selon un principe d'appui plus que de contrôle.

Il est urgent de réduire au maximum les « barrières » fonctionnelles entre « administration facultaire » et « administration centrale », en articulant beaucoup plus étroitement les démarches opérées dans chacun des secteurs. Nous devons pour cela entamer un travail approfondi sur les procédures qui nous régissent afin de vérifier leur pertinence et réduire au maximum la durée de leur exécution.

Mais nous devons aussi nous interroger sur la structure même de notre administration qui, trop souvent, oppose un versant « facultaire » à une harmonisation « centrale » qui fonctionne souvent comme contrôle. Lorsqu'ils peuvent être mis en œuvre, on constate l'efficacité de « binômes Faculté-administration dite centrale ». L'on ne peut pas non plus éluder la question de l'adéquation de la taille, très variable, des administrations facultaires à l'efficacité de leur fonctionnement. Si l'on se tourne vers d'autres modèles d'organisation administrative des universités, on constate que le niveau des Facultés, en charge de l'enseignement et de la recherche, n'est pas nécessairement assorti d'une administration spécifique, pour des matières « normalisées ». En effet, bon nombre de matières traitées par les administrations facultaires relèvent de processus parfaitement et obligatoirement harmonisés d'une Faculté à l'autre. L'administration dite centrale agit, dans ce cas, comme une instance de contrôle du bon fonctionnement des administrations facultaires. C'est ce mode de fonctionnement qu'il s'agit de questionner, en vue de la meilleure efficacité et de l'économie des ressources.

Pour simplifier les procédures et réduire la dépense en matière de contrôle, une proposition pourrait consister en la réunification des administrations qui gèrent les matières fortement « normalisées » au niveau de « pôles » ayant une taille suffisante pour assurer un niveau correct de spécialisation, dans le cadre d'une coordination « thématique » efficace. Ces « pôles » ne seraient nullement un niveau supplémentaire de la hiérarchie administrative ; au contraire, ils concentreraient deux niveaux actuels en un seul. Ils ne correspondraient pas non plus à un niveau « politique », cette fonction étant maintenue au niveau des Facultés. Les « pôles administratifs » auraient essentiellement pour objectifs de rapprocher l'administration de ses usagers (étudiants, enseignants, chercheurs, personnels ATGS), sans pour autant se dupliquer de manière onéreuse, en recherchant la meilleure échelle de fonctionnement.

✧ Si l'on s'orientait vers la constitution de tels « pôles administratifs », il faudrait aussi en définir la portée. Celle-ci ne devrait pas nécessairement suivre la même logique dans tous les cas de figure. Une logique géographique pourra s'imposer en certaines matières (ex. informatique administrative, gestion des locaux, infrastructures, etc.) tandis qu'une logique

davantage liée aux missions guiderait la constitution d'autres « pôles administratifs » (ex. gestion des ressources humaines, procédures liées aux enseignements, etc.).

✧ Le premier projet développé dans cet esprit est le « Pôle Santé » qui fédère sur un même « campus médical » des Facultés (et une Haute Ecole) dont l'enseignement est tourné vers un ensemble cohérent de formations. Ce projet doit être soutenu et approfondi (notamment par le développement des infrastructures qui s'imposent), mais il importe d'insérer ce modèle spécifique dans une structure plus générale au risque d'isoler totalement le campus d'Anderlecht du fonctionnement administratif de l'Université.

✧ Enfin, j'ai souhaité faire un apprentissage personnel des différents niveaux de notre administration avant de me forger une opinion sur la création d'un poste d'administrateur général. Au terme de mon mandat actuel, je suis convaincu que notre administration requiert une direction unique, chargée de la gestion et de la coordination des différents services et départements. Cet administrateur général devrait disposer d'un mandat à durée déterminée, confié par le Conseil d'administration sur la base d'un cahier des charges précis, et se voir placé sous l'autorité du Recteur et du Président du Conseil d'administration.

✧ Pour conclure, alors que nous avons souhaité que l'ensemble de nos équipes de recherche soient évaluées par des experts extérieures et que nos enseignements sont également soumis à des évaluations, il serait souhaitable que l'ensemble de l'Université (autorités, administration, etc.) soit soumise à une évaluation générale, tenant compte à la fois de nos spécificités et des idéaux de liberté, d'autonomie et de participation qui nous animent.

## ***5.— Conditions de travail, politique sociale et gestion solidaire des ressources***

*L'amélioration de la qualité de vie au sein notre université et la préoccupation sociale de la gestion des ressources (humaines et matérielles) sont deux objectifs importants qui s'inscrivent dans la tradition de l'ULB. Ils concernent tous les membres de la collectivité universitaire, des étudiants aux enseignants, en passant par le personnel scientifique, administratif et technique, et doivent aujourd'hui plus que jamais être au cœur du projet d'université que nous devons mettre en œuvre. La crise frappe en effet de nouvelles catégories sociales ; notre recrutement local d'étudiants s'étend à de nouvelles populations qu'il est de notre devoir d'accueillir dans les meilleures conditions ; l'évolution de la société (et donc du monde universitaire globalisé) entraîne, comme je l'ai souligné dans l'introduction de ce programme opérationnel, un malaise palpable dans une large part du corps académique de notre université. Il nous faut donc réagir à ce contexte de la manière la plus adéquate.*

*Ces préoccupations touchent à la fois à la politique de recrutement et de promotion du personnel ainsi qu'à l'accueil et l'admission des étudiants, qui doivent être repensés selon un principe plus cohérent. Il faut sans doute rendre encore plus transparentes, mais aussi plus cohérentes d'une Faculté à l'autre, les procédures de nomination et de promotion. Par ailleurs, tant par une offre sportive que culturelle (proprement interne ou organisée avec des institutions extérieures), l'Université doit permettre à ses étudiants ainsi qu'aux membres du personnel de s'enrichir à travers l'institution elle-même.*

*L'amélioration de la qualité de vie passe également par une politique de **développement de nos infrastructures immobilières**. Plusieurs projets doivent être poursuivis (ex. quelques infrastructures nouvelles sur le campus d'Anderlecht, construction du bâtiment « Ingénieurs-Informaticiens » à la Plaine, redéploiement des sciences humaines sur le Solbosch...). Cette politique immobilière doit également répondre à la stratégie interfacultaire qui a été développée plus haut. Ainsi, une « Maison des Sciences de l'Homme » devrait accueillir, au Solbosch, les équipes qui tentent d'associer des chercheurs de plusieurs horizons facultaires et un « Institut d'études avancées » les chercheurs étrangers de passage à l'ULB.*

*Enfin, les efforts de **communication** de notre Université tant vers l'intérieur que vers l'extérieur doivent être soutenus et amplifiés. Une ligne précise doit être établie, vers laquelle doivent converger les informations diffusées. Nos contacts avec nos « **anciens** » doivent se voir intensifiés, pour en suivre l'évolution des carrières et mieux définir la nature des réseaux qu'il nous est possible d'activer.*

●/■ La qualité du recrutement est une condition essentielle de notre développement. Si la haute qualité de la production scientifique reste un critère de base, il faut rendre justice à la polyvalence des dossiers. Les vacances de postes doivent aussi faire l'objet d'une large diffusion. Quant aux promotions, il faut éviter qu'elles deviennent la source de frustrations et de découragements plutôt que l'outil d'un dynamisme réel et d'une stratégie institutionnelle.

À cette fin, j'ai précisé dès juin 2011 et dans une note chiffrée, présentée au Conseil d'administration quelques mois plus tard, quelle serait la politique de promotion dans le corps académique. Chaque membre peut ainsi connaître le nombre de promotions à chaque échelon de la carrière que l'Université réalise chaque année, et cela en fonction d'une politique qui vise à désengorger le niveau des candidatures au rang de professeur, mais aussi à supprimer les inégalités de carrière entre PAS et Chargés de cours. Sur la base de cette note, l'ajout d'une ligne de 400.000€/an au budget a été décidé.

Une fois définis le cadre général des ressources disponibles et la manière dont elles sont désormais gérées, il convient maintenant de préciser plus clairement encore les critères de sélection. Ceci doit être mené parallèlement à la définition de la charge et faire l'objet d'un consensus le plus large possible.

Il importe aussi d'inscrire nos carrières dans les pratiques internationales (y compris en plaidant pour une internationalisation des titres). À ce propos, une analyse est en cours sur la possibilité d'accorder le titre de professeur, indépendamment de la promotion barémique associée actuellement à ce titre. Enfin, le dossier du cadre et des carrières des enseignants à temps partiel (y compris en milieu hospitalier) mérite une attention particulière, notamment en clarifiant les règlements administratifs internes.

■ Au cœur de la gestion des corps académique et scientifique, il faut placer une réflexion et une action sur la « politique des genres ». Une étude scientifique a été récemment menée par l'une de nos équipes et a donné lieu à des conclusions précises et chiffrées qui ont été présentées à l'ULB, en présence des Ministres F. Laanan et J.-Cl. Marcourt. Notre Université est probablement celle qui, en Fédération Wallonie-Bruxelles, présente le meilleur bilan en égalité des chances entre hommes et femmes dans les carrières académiques. Mais il y a encore un travail de sensibilisation à mener pour que notre Université témoigne des mêmes conditions d'accueil pour l'un et l'autre genre. Un rapport sur la politique des genres sera publié annuellement et nous mettrons progressivement en œuvre une série d'autres mesures qui ont été dévoilées en mars dernier.

■ Le déploiement d'une politique immobilière sur les différents campus doit résulter d'une collaboration étroite entre le Président du Conseil d'Administration et le Recteur, de manière à renforcer la stratégie universitaire (renforcement du « Pôle Santé » par le transfert de la Pharmacie, projet de bâtiment « Ingénieurs-Informaticiens » à la Plaine, redéploiement des sciences humaines au Solbosch, mais aussi renforcement des structures d'accueil pour séminaires et conférences internationaux et amélioration de l'accueil des étudiants). Un projet de Learning Center doit être déployé sur plusieurs campus. Il est important aussi de veiller à la convivialité des lieux (« common rooms »).

●/■ Si, pour répondre à la situation des étudiants en BA1 de Médecine, nous avons décidé la construction d'une nouvelle salle de cours capable d'accueillir environ 900 étudiants, il faudra rester attentif à la situation, en fonction des changements que connaît actuellement le cursus de médecine, mais aussi en fonction du déménagement des pharmaciens sur le campus d'Anderlecht et les besoins d'autres cursus du domaine de la Santé.

✧ L'accueil des étudiants reste à améliorer, mais sans doute faudra-t-il le repenser en fonction des structures « polaires » que l'on pourrait mettre en place. Quant à l'information fournie sur les études, elle demeure une donnée essentielle ; le personnel en contact avec les futurs étudiants ou les étudiants récemment inscrits doit être formé au sein même des départements d'enseignement, de sorte qu'il puisse disposer d'une perception directe des diverses situations. Une fois le premier contact établi avec l'ULB, l'étudiant doit se voir indiquer un point d'information clair au plus près de sa formation.

● Il faut également s'attacher au traitement des dossiers sociaux des étudiants, avec un professionnalisme toujours plus grand. Nous avons récemment amélioré la communication en matière d'aides sociales ainsi que la concertation avec les Facultés, à travers la désignation de personnes de contact dans chaque Faculté pour les matières sociales. Nous avons également convenu avec les directeurs d'établissements d'enseignement secondaire d'une meilleure diffusion de l'information sur les aides sociales, afin que le coût des études ne soit pas un frein à l'éducation.

● La gestion des procédures disciplinaires, celle des dérogations pour la réinscription et celle d'octroi d'un code prioritaire pour l'accès aux résidences universitaires ont fait l'objet d'une réflexion pour en assurer le plus grand professionnalisme mais aussi la meilleure cohérence (qui doit concerner également les jurys académiques et le service social étudiant). Ainsi, nous avons renforcé les dispositifs de dialogue entre les étudiants en situation de triplement ou de quadruplement et le vice-recteur à la politique sociale et la vie étudiante.

■ Parmi les clés d'une stratégie de promotion sociale, les logements-étudiants sont essentiels ; il faut en augmenter le nombre, de même qu'il faut développer une politique des transports. Le Président du Conseil d'Administration a pris ce dossier en charge avec détermination. Mais il faut aussi accroître les lieux d'étude, ouverts le plus largement possible. C'est l'un des objectifs du Learning Center.

●/■ L'Université se doit également de jouer un rôle actif et positif dans la gestion du folklore étudiant et des activités de détente. Ceci relève entièrement des choix et de la responsabilité des étudiants, mais, en totale concertation avec les cercles étudiants, j'ai souhaité d'une part limiter la durée des « épreuves » liées aux baptêmes (de manière à ne pas trop porter préjudice à la qualité du travail de l'étudiant de BA1 au cours du premier quadrimestre) et d'autre part, entamer une réflexion approfondie sur la consommation d'alcool chez nos étudiants, en collaboration, notamment, avec le Service du Prof. Paul

Verbanck (spécialiste des questions d'alcoolisme et de toxicomanie au CHU Brugmann). Une enquête est désormais prête à être menée dans les prochaines semaines afin d'adapter au mieux les mesures à prendre aux pratiques ainsi identifiées.

●/■ La politique sociale et culturelle de l'ULB est l'une de ses forces. La pratique des sports s'est également maintenue selon une formule qui a démontré son efficacité. Il faudra améliorer encore notre intérêt pour les apports socio-culturels, en réactivant notamment la possibilité, pour le personnel de l'Université et sous la condition de l'autorisation du chef de service, de suivre des cours, tantôt pour assurer un complément de formation, tantôt pour s'enrichir intellectuellement. De manière générale, il faut renforcer la communauté universitaire en la faisant profiter des richesses que recèle l'institution (ex. conseils divers, cours, etc...). Il convient aussi de développer les expériences intégrées entre milieu académique et institutions culturelles, comme, par exemple, l'opération « Campus Opéra » qui, grâce à un accord conclu avec le Théâtre royal de la Monnaie, permet l'obtention obtenir à prix modique de places lors de 3 opéras de chaque saison ; ces places sont ainsi mises à la disposition d'étudiants de toutes les Facultés qui s'inscrivent à un cours sur l'opéra, pris en charge par un professeur de musicologie qui concentre son attention sur les œuvres présentées au TRM en organisant par ailleurs, pour chaque représentation, une rencontre critique avec les metteurs en scène et principaux acteurs du spectacle. J'ai ainsi chargé un Conseiller d'étendre ce type d'accord à d'autres institutions culturelles, dont on pourrait faire profiter à la fois nos étudiants et diverses catégories du personnel.

■/▲ La communication au sein de l'institution a bénéficié, ces dernières années, d'une réelle amélioration. Il faut soutenir les efforts en direction de l'extérieur, vers les publics de futurs étudiants, vers nos « anciens » et vers la société en général. Cette communication se doit de mettre en scène les grandes caractéristiques de notre Université : une Université multiculturelle, au cœur de l'Europe, tournée vers la société et ouverte au monde extérieur, au sein de laquelle la recherche et l'enseignement répondent à des objectifs de très haute qualité. Mais l'histoire récente a malheureusement montré que nous devons faire preuve de plus de proactivité et soigner plus attentivement encore notre image. Il me semble indispensable de confier les dossiers de communication à un vice-recteur (ou une vice-rectrice), qui pourrait ainsi servir de « porte-parole » institutionnel en première instance, éventuellement secondé(e) d'un Conseiller (ou d'une Conseillère), de manière à centraliser davantage l'information et à développer une véritable stratégie de communication.

●/■ À travers le renforcement des liens avec l'UAE, mais aussi par une politique volontariste ancrée au sein de l'Université, il faut maintenir le contact avec nos *alumni* ce qui est indispensable à une information —qui sera de plus en plus souvent requise— sur les carrières de nos diplômés, mais aussi à l'entretien d'une identité réelle de notre Université. Pour ce faire, j'ai décidé de faire parvenir, deux fois par an (lors de la rentrée académique et en début d'année civile), une lettre aux Alumni qui donne quelques nouvelles de notre Université et mis en évidence l'un ou l'autre projet ou réalisation spécifique.

## **6.— La place de l'ULB : Fédération Wallonie-Bruxelles, Régions, international**

*Une université moderne ne peut exister qu'en s'appuyant sur un **ensemble de réseaux** (d'anciens, de partenaires, de collègues, d'hôpitaux, de soutiens divers, etc...) qui se doivent d'être les plus larges et les plus solides possibles.*

*Au sein même de la Fédération Wallonie-Bruxelles, le dialogue institutionnel doit répondre à la nécessité de **réduire au maximum la concurrence et favoriser la collaboration entre institutions universitaires** (pour la recherche comme pour l'enseignement) et à celle d'**organiser de la manière la plus harmonieuse les relations entre universités et Hautes Écoles**, dans le respect des spécificités de chacun et pour la meilleure formation des étudiants. La réforme du Paysage de l'Enseignement Supérieur, actuellement en préparation, doit impérativement répondre à ces deux principes. La création, au sein d'une Académie unique, d'une Chambre universitaire, rassemblant toutes les universités, dans le respect de leur autonomie, est de nature à satisfaire à ces contraintes. Ceci ne signifie pas, au contraire, la fin de nos collaborations avec l'**UMons** (notamment à Charleroi), mais cela implique de nouvelles collaborations avec d'autres partenaires, principalement lorsqu'ils sont géographiquement proches de l'ULB, comme le sont les **Facultés universitaires Saint-Louis**. De par sa localisation principale à Bruxelles, notre Université a vocation, plus que toute autre, à occuper une **position internationale**, à l'image de la capitale européenne et en étroite collaboration avec la Ville de Bruxelles. Cette position internationale s'exprime naturellement à travers le rayonnement de notre enseignement et de nos chercheurs à l'étranger, mais elle doit aussi se développer sur la base d'une **internationalisation forte de nos campus**. Le renforcement de l'attractivité internationale est une étape essentielle vers plus de **visibilité internationale**. C'est dans cette optique que nous devons renforcer encore notre collaboration avec la **VUB**. Mais l'ULB, notamment par son « campus » de Charleroi, est aussi un acteur dynamique et reconnu en Région wallonne ; elle se doit d'y poursuivre son investissement, selon une **politique de développement régional**, qui justifie clairement de ses choix de recherche et d'enseignement.*

### **A. L'ULB au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles**

■ Depuis un peu plus d'un an, notre université s'est positionnée comme un acteur central des débats sur l'avenir du paysage de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, sur lesquels je fais rapport régulièrement au Conseil d'administration. Nous soutenons fermement la constitution d'une Académie unique, regroupant tous les établissements d'enseignement supérieur de la FWB, dans le respect de leurs spécificités. À cette fin, j'ai plaidé en faveur du maintien de l'autonomie des six universités de la FWB, rassemblées néanmoins au sein d'une Chambre universitaire où leur harmonisation serait renforcée et leur financement assuré.

La question des « Pôles régionaux » ou « Bassins de vie » est plus délicate. L'ULB ne pourrait admettre qu'une université présente sur le territoire d'un Pôle ne soit pas traitée comme un partenaire à part entière de ce Pôle. Mais il apparaît également raisonnable de définir la position respective de chaque partenaire au sein du Pôle en fonction de l'importance de son implantation, telle que ramenée à la taille globale de l'institution (même si le principe de la parité doit être privilégié). Ainsi, l'ULB ayant une implantation majoritairement bruxelloise et disposant sur ce territoire d'un ensemble complet d'habilitations, elle doit



bénéficier à Bruxelles d'une position en rapport avec cet investissement. Pour être clair, ce n'est pas le cas de l'UCL pour la majorité des domaines, et ceci doit être reconnu ; nous reconnaissons cependant l'implantation bruxelloise de l'UCL dans le domaine de la santé, avec son hôpital académique et sa Faculté de Médecine. Nous avons ainsi proposé de concevoir la gouvernance au sein des Pôles en fonction des domaines pour lesquels les établissements disposent d'habilitations.

●/■ Si l'ULB est majoritairement implantée à Bruxelles, elle ne s'est pas moins, et depuis de nombreuses années, très activement investie en Hainaut. Cette politique sera renforcée, notamment à Charleroi. Cette présence répond à une stratégie de développement régional, clairement assumée, en collaboration et en synergie avec nos partenaires de l'UMons, des Hautes Écoles et de l'enseignement supérieur de promotion sociale. Nous avons, au cours de l'année écoulée, précisé fortement les axes de développement de notre présence carolorégienne, en sciences de la vie et de la santé, en sciences humaines et sociales, et dans le domaine de l'écodéveloppement, essentiellement sur les campus de Gosselies et du Centre-Ville. À ce titre, nous revendiquons une participation pleine et entière au Pôle hennuyer, tout en reconnaissant que c'est l'UMons qui dispose en Hainaut de la majorité de ses habilitations.

■/▲ Notre collaboration avec les Hautes Écoles bruxelloises doit aussi être poursuivie et intensifiée, dans le respect des spécificités de chacun, dans le cadre de projets précis et concertés. Cette collaboration étroite permet d'optimiser les possibilités de réorientation des étudiants, de favoriser pour des diplômés des Hautes Écoles la poursuite de leurs études dans l'enseignement universitaire, de développer les synergies d'enseignements (en utilisant de manière plus efficace les ressources humaines disponibles), d'opérer des partages d'infrastructures, etc. Ces collaborations pourraient s'articuler sur des « pôles thématiques » (santé, communication, sciences et technologies, etc...), dans le droit fil de la formule proposée par l'ULB à la gouvernance des « Pôles régionaux » du nouveau Paysage de l'Enseignement Supérieur.

■/▲ Si nous sommes clairement en faveur de la préservation des spécificités respectives des Université et des Hautes Écoles, il faut aussi articuler plus étroitement certains secteurs, en raison des contextes particuliers qui, aujourd'hui, conduisent à des inégalités de traitement entre cursus ou établissements. Il en va ainsi des études de kinésithérapie qui donnent accès à la même profession, quel que soit le parcours emprunté. Dans ce cas, le schéma d'une co-diplômation des études en 5 ans est actuellement à l'étude, en concertation étroite avec les Hautes Écoles concernées qui nous sont associées au sein du Pôle universitaire européen.

■/▲ L'intégration des instituts de traduction et d'interprétation au sein des universités, conformément au décret de 2007 et de manière à établir l'égalité de traitement entre tous les établissements qui dispensent cet enseignement en Fédération Wallonie-Bruxelles, sera l'occasion de resserrer les liens de l'ULB avec les Facultés universitaires Saint-Louis, selon une logique de Pôle régional, en créant une « École européenne des Langues (ULB/FUSL) » qui coordonnera l'enseignement des langues à Bruxelles. Nos rapprochements avec les FUSL, dans la pleine reconnaissance de l'autonomie de chacun, notamment au plan philosophique, sont un élément important de notre stratégie institutionnelle bruxelloise. L'ULB, précisément parce qu'elle entend réaffirmer son engagement en faveur de la laïcité, se doit de rompre avec un enseignement organisé sur la base des piliers confessionnels. Notre Pôle bruxellois doit s'ouvrir à toutes les institutions universitaires de Bruxelles, parmi lesquelles les FUSL constituent pour nous un interlocuteur privilégié. Organisation d'événements en commun, séances de présentation de nos Masters,

accords de collaboration au plan des enseignements et de la recherche, nous devons exploiter au mieux notre proximité géographique pour renforcer nos collaborations au bénéfice de la population bruxelloise et du savoir.

■/▲ Dans le contexte de notre stratégie régionale bruxelloise, la collaboration avec la VUB doit également être renforcée (cf. chapitre internationalisation), comme j'ai eu l'occasion de l'indiquer lors de notre rentrée académique de 2011 ainsi que lors de plusieurs manifestations communes (à commencer par notre Saint-Verhaegen désormais fêtée alternativement dans l'une et l'autre université) ; à cette fin, nous avons privilégié les projets concrets et porteurs, développés sur une base volontaire. Après les sciences de l'ingénieur (dans lesquelles nous venons d'ouvrir cette année cinq Masters), je souhaiterais mettre en œuvre une formation en « Business Law », en anglais et à l'attention d'un public largement international. Notre partenariat avec la VUB est ainsi un puissant levier pour le développement de notre politique régionale bruxelloise. La création récente du Brussels Studies Institute qui implique également les FUSL en est une preuve parmi bien d'autres. Les projets communs que nous avons montés ces derniers mois en vue de financements structurels européens, dans le domaine des TIC et à propos des dynamiques urbaines bruxelloises, en sont une autre. Nous poursuivrons également cette collaboration dans le domaine des infrastructures, de la manière la plus proactive possible. Il en va ainsi du projet de « Learning Centre » à implanter sur le campus de la Plaine, ainsi que de l'ambitieux projet de logements sur le site des Casernes.

■/▲ La situation de l'ULB dans le secteur hospitalier nécessite également une attention particulière. L'adossement du « Pôle Santé » à son hôpital académique Erasme est fondamental, mais il faut également être attentif au réseau hospitalier universitaire sur lequel s'appuie notre formation médicale et notre positionnement libre-exaministe dans les soins de santé prodigués à Bruxelles et en Wallonie. Le réseau IRIS (Institut Bordet, CHU Brugmann et Saint-Pierre, Huderf et les hôpitaux Iris-Sud) est un partenaire essentiel, ainsi que le CHIREC et les hôpitaux qui nous sont associés en Hainaut. Au-delà des stratégies hospitalières, je souhaite renforcer les collaborations en matière d'enseignement (notamment les stages) et de recherche. En collaboration avec la Faculté de Médecine, nous devons reformaliser nos liens pédagogiques avec notre réseau hospitalier. Au plan de la recherche, nous avons d'ores et déjà renforcé certains liens (notamment pour les mandats FNRS), mais je voudrais souligner la priorité que représente à mes yeux le Cancéropôle, que la Faculté de Médecine, l'Institut Bordet et l'Hôpital Erasme doivent réussir à construire ensemble dans les années qui viennent, en profitant de l'installation sur le campus d'Anderlecht du « New Bordet ». C'est là un défi de taille que nous devons à tout prix relever si nous voulons continuer à jouer un rôle de premier plan dans le contexte général de la recherche sur le cancer.

### *B. Quels outils pour quelle internationalisation ?*

●/■ Notre Université se doit de veiller à son rayonnement international. Celui-ci repose bien entendu sur la qualité de notre recherche et de notre enseignement (vérifiées, entre autres, par la réussite de nos étudiants à l'étranger et par l'étendue de nos réseaux de recherche), mais nous devons aussi faire porter notre effort sur l'accueil des étudiants et collègues étrangers, et sur l'organisation de manifestations qui mettent nos collègues étrangers en contact direct avec notre Université (soutien aux séminaires internationaux, invitations de professeurs étrangers, chaires internationales, bourses pour étudiants étrangers

et chercheurs post-doc, etc.). En d'autres termes, il convient de développer l'internationalisation de nos campus et de défendre une vision multiculturelle de notre Université, en adéquation avec la ville qui nous accueille et en étroite collaboration avec elle. Ceci concerne tout particulièrement l'accueil au sein de nos unités de recherche de doctorants et de post-docs étrangers, qui sont potentiellement nos meilleurs ambassadeurs dans le monde entier. Ceci implique aussi des stratégies de communication, de signalisation interne, de mise à disposition d'infrastructures, etc... Une série de mesures ont été prises en ce sens (révision complète des crédits internationaux du BRIC, mise à jour du site web en anglais, traduction de divers formulaires pour un accueil en anglais, etc.) mais il faut poursuivre et intensifier nos efforts. Notre collaboration avec la VUB devrait nous permettre de disposer plus aisément de facilités de logement pour les collègues étrangers de passage ; un projet en collaboration avec la Ville de Bruxelles devrait aussi nous faire bénéficier de logements pour étudiants étrangers.

●/■ Pour favoriser cette ouverture, nous pouvons nous appuyer sur nos réseaux internationaux, parmi lesquels nous privilégions le réseau des universités des capitales européennes (UNICA). En étroite partenariat avec la VUB, j'ai souhaité renforcer notre présence dans ce réseau, tant par une participation active que par des initiatives nouvelles (ex. l'ULB et la VUB organiseront ensemble le prochain « rectors' seminar » en septembre 2012).

Nous pouvons également nous appuyer sur des « partenariats privilégiés », mis en place depuis plusieurs années. Mais il convient de leur insuffler un contenu spécifique. C'est la raison qui nous a poussés à financer deux Summer Schools cette année et à considérer nos relations avec ces partenaires comme une priorité dans l'accueil de professeurs et les échanges d'étudiants. Mais il faut admettre que les partenariats solides peuvent varier d'une Faculté à l'autre, d'une discipline à l'autre. Il faut donc soutenir tout partenariat de qualité et assurer la cohérence au niveau le plus efficace, c'est-à-dire celui des contacts effectifs entre chercheurs. Il faut aussi mieux utiliser les contacts noués avec nos DHC ou nos professeurs étrangers, en leur communiquant régulièrement une information sur notre Université et en « gardant le contact » au plan institutionnel, en plus des liens personnels entre collègues.

● La proximité géographique de l'Université avec les institutions européennes (mais aussi avec toutes les organisations qui gravitent autour d'elles) constitue une opportunité réelle pour l'ULB, qui se doit d'utiliser au mieux cet atout. Nous avons ainsi organisé cette année un cours spécifique qui présente les institutions européennes et place des étudiants de l'Université du Missouri en contact direct avec les responsables de plusieurs services des institutions européennes. En échange, notre Université dispose de plusieurs places pour nos étudiants durant un ou plusieurs semestres dans cette université américaine, proche de nos principes fondateurs. Nos récents contacts avec plusieurs universités chinoises nous permettent de disposer des mêmes avantages pour la Chine.

Nous devons aussi utiliser l'Institut d'études européennes comme une plateforme dynamique de contacts avec l'Europe institutionnelle, au service de toute l'Université. Après l'accent placé sur les révolutions arabes en 2011-2012, je propose de placer l'année académique 2012-2013 sous le thème de l'Europe, à un moment où certains remettent en question son apport, sinon son existence même.

■ Dans ce projet d'internationalisation de l'ULB, la collaboration avec la VUB est un atout majeur. Elle a produit d'excellents résultats dans certains secteurs d'activité. Il importe de poursuivre cette collaboration sur une base volontaire, mais aussi une offre de nouvelles formations en anglais ou en plusieurs langues ; l'internationalisation ne doit en effet pas se construire entièrement sur l'unilinguisme, même anglophone.

▲ Même si nous pouvons compter sur une proportion très importante d'étrangers parmi nos étudiants, nous devons veiller à encore diversifier les origines de ces étudiants étrangers et à renforcer l'attractivité de nos enseignements sur tous les continents, en particulier l'Asie et l'Amérique, d'où nos étudiants proviennent encore trop peu et qui doivent constituer des priorités. Pour ce faire, la construction de Masters européens (fondés sur des réseaux de collaboration) et à portée internationale, éventuellement sur la base de collaborations entre Facultés, est une priorité, tout comme la multiplication de Masters en anglais. Ces Masters internationaux, pour être véritablement attractifs, doivent être étroitement adossés à notre recherche de pointe (y compris la recherche émergente).

●/■ Le 3<sup>e</sup> cycle est un niveau de formation très ouvert à l'internationalisation (40% de nos doctorants sont étrangers). Ici, les cotutelles et la co-diplômation de thèses sont des instruments très importants d'une politique d'ouverture que nous devons développer systématiquement, et notamment dans le cadre de nos partenariats privilégiés ainsi que des programmes Erasmus Mundus. Il s'agit ici en même temps, à travers les doctorants, de renforcer nos liens de recherche avec des universités étrangères, et —encore une fois— de former nos futurs ambassadeurs à l'étranger. Sans compter l'impact de ces co-diplômations sur l'évaluation internationale des universités.

▲ Afin d'offrir une plus grande visibilité à l'internationalisation de nos campus, je souhaite fonder un « Institut d'Études avancées », selon un modèle désormais largement développé en Europe où l'on compte une vingtaine de centres de ce type. Ces instituts constituent un réseau international très actif, offrant des infrastructures hautement visibles (et donc susceptibles de mobiliser des financements), qui permettent d'accueillir les chercheurs étrangers en séjour de courte ou de moyenne durées, ainsi que certains instruments de financement (ex. chaires internationales). Cet « Institut d'Études avancées » pourrait être fondé sur une base interuniversitaire, par exemple bruxelloise (ULB/VUB/FUSL).

●/■ Enfin, si un effort tout particulier doit être consenti pour internationaliser l'ULB par l'accueil des étudiants et de collègues étrangers, nous devons aussi renforcer notre présence à l'étranger. C'est l'objectif des missions académiques et économiques belges qui sont régulièrement conduites à l'étranger et auxquelles l'ULB participe activement (j'ai souhaité associer désormais plus étroitement les Facultés à ces missions). C'est également l'un des rôles de la Coopération universitaire au Développement, que j'entends soutenir en dépit du contexte difficile qu'elle traverse actuellement, en raison de son importance éminente pour les populations concernées. C'est encore le but poursuivi par nos formations à l'étranger, que je souhaite encourager et multiplier, notamment en Asie, selon diverses formules (co-diplômation, formation continue, etc.).

■/▲ Notre stratégie internationale doit également être clarifiée dans ses choix et ses méthodes. Les relations internationales exigent en effet une relative fréquence des contacts et un cahier des charges précis. Je soumettrai au Conseil des Relations Internationales un plan stratégique actualisé en cette matière. Je poursuivrai aussi le projet entamé durant ce mandat de confier à des personnes-ressources (en Belgique et à l'étranger) la coordination des relations avec les universités d'un pays donné, de manière à donner plus de cohésion à nos relations internationales, mais aussi de manière à aider nos chercheurs et enseignants ayant effectué des séjours de longue durée à l'étranger à structurer et à pérenniser les collaborations qu'ils ont nouées dans leur université ou laboratoire d'accueil.

\*

\* \*