



*Avec vous, l'université avance*

---

**Sébastien Van Bellegem**

Programme pour le rectorat de l'Université catholique de Louvain

2019-2024



<https://svb2019.be>



## Table des matières

Pourquoi un nouveau recteur ? Pourquoi maintenant ? .....	2
Une vision pour l'UCLouvain aujourd'hui .....	3
Les valeurs qui animent mon projet pour l'UCLouvain .....	5
Dix moyens d'action.....	7
I. Développer une politique de ressources porteuse de sens, attentive aux personnes, soucieuse du bien-être au travail et du parcours étudiant.....	8
II. Développer des politiques horizontales favorisant l'innovation, la pluridisciplinarité et l'engagement dans des questions globales de société .....	12
III. Garantir une gestion transparente de l'université .....	16
IV. Engager l'UCLouvain dans un processus de transition écologique et solidaire de façon à devenir neutre en carbone à l'horizon 2030, et contribuer activement, par sa recherche, son enseignement et une gestion socialement responsable, aux Objectifs du Développement Durable.....	18
V. Dégager du temps et de nouveaux moyens pour la recherche.....	20
VI. Favoriser la réussite dans tous les cycles d'étude, dans des délais et à un coût individuel maîtrisés .....	24
VII. S'engager dans une politique de genre ambitieuse en lui donnant des objectifs et des moyens.....	26
VIII. Affirmer l'intégration des cliniques universitaires dans la vision de l'UCLouvain, assurer leur développement géopolitique et permettre une continuité souple d'activités entre les cliniques et l'Université .....	29
IX. Investir dans un plan et des outils performants pour soutenir l'apprentissage des langues.....	33
X. Inspirer et donner du souffle à la communauté par un renouvellement de la politique culturelle .....	36
Réponse aux questions posées par les Corps et par l'AGL .....	39
Biographie.....	49



## *Pourquoi un nouveau recteur ? Pourquoi maintenant ?*

- L'université a besoin aujourd'hui d'un **recteur plus attentif à l'interne et présent**, en relation avec le personnel et la communauté étudiante, montrant une **expérience avérée et une connaissance fine du terrain**.
- L'université doit **changer de cap en matière de politique du personnel**, en remettant les personnes au centre, par une **gestion humaine basée sur la reconnaissance, la confiance et la transparence** qui fonde une politique de mieux-être au travail et dans les études.
- L'université doit impérativement **sortir de son isolement** et retrouver une entente pour défendre avec les autres recteurs des dossiers vitaux comme le refinancement, la nécessaire évolution du décret paysage, les avantages sociaux du personnel des universités libres, la FIE, le développement de nos activités à Bruxelles ou encore la défense du caractère universitaire des cliniques.
- L'université doit **cesser de s'embarquer dans des réformes et changements structures coûteux, aléatoires et inachevés** dont le plan directeur de fusion est un emblème récent.
- Il est urgent de **baisser la tension sur les ressources dans un contexte entretenu de pénurie** et au contraire de **tisser des liens entre nos entités** : secteurs, cliniques, sites, facultés, instituts, services généraux, par une vision partagée, l'augmentation de moyens et une coordination optimisée.
- Il faut rattraper le sérieux retard accumulé en matière de **transition énergétique**, par une stratégie claire, basée sur une vision à 10 ans et soutenue par des moyens logistiques, financiers et humains pour assurer une transition soutenable.
- L'université doit rapidement **s'engager une politique d'inclusion des femmes et des hommes** qui soit visible et globale, dotée de moyens, et dont objectifs et les résultats sont rendus publics.

Je propose un plan d'investissement ambitieux, solide et réaliste, inspiré par les innombrables rencontres que j'ai eues avec vous. Ce plan aura des conséquences concrètes sur l'UCLouvain, la rendant à la fois plus forte, plus humaine et plus durable, en l'équipant d'instruments nouveaux décrits dans ce programme.

J'ai besoin de votre soutien pour pouvoir mettre ces mesures en place. Maintenant. Car nous ne pouvons plus nous permettre d'attendre avant de remettre les personnes au cœur du projet universitaire.

## *Une vision pour l'UCLouvain aujourd'hui*

Je souhaite remettre les personnes au cœur du projet universitaire.

C'est à travers les personnes composant sa communauté que l'université se pense comme un lieu de formation fondé sur l'innovation et la recherche libre et indépendante. En 1425, notre texte fondateur l'indiquait déjà : les membres de l'université, par leur quête scientifique, conjuguent leurs rêves d'un monde meilleur, contribuant à la prospérité de l'humanité et de son environnement.<sup>1</sup>

Aujourd'hui, cependant, il est difficile de renouer avec notre raison d'être car nous sommes absorbés par les contraintes multiples qui complexifient nos missions fondamentales : la gestion du parcours étudiant, de l'enseignement et de la recherche, ou le développement des carrières.

La raison de ces contraintes est que le monde, notre environnement, les lois et décrets qui régissent certaines de nos missions évoluent. Ces dernières années ces évolutions ont particulièrement touché l'organisation de l'enseignement et celle des soins de santé. En recherche, de nouvelles opportunités s'offrent à nous en matière de financement européen, de réseau ou encore de traitement de nouvelles questions complexes et pluridisciplinaires.

L'enjeu d'une organisation comme l'UCLouvain est de ne pas rester coincée dans une simple gestion de son héritage, mais de s'adapter à ces évolutions tout en saisissant l'opportunité de placer nos valeurs et missions fondamentales en ligne de mire.



C'est pourquoi mon projet tient en deux dimensions essentielles :

### a. Tisser des liens

- En rendant confiance à la communauté pour l'unir autour d'un socle de valeurs, par des liens qualitatifs entre nos entités, nos sites, reliant trois missions sans les mettre en concurrence
- En soignant nos relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur et en ouvrant l'institution à une diversité politique à tous les niveaux de pouvoir

---

<sup>1</sup> « [ils] désirent que soit organisée une Université dans leur Ville, afin que ceux qui s'adonnent en cet endroit à l'étude de la science et de la sagesse puissent, pour eux-mêmes et pour les autres, devenir toujours meilleurs et qu'il en résulte ainsi [...] une prospérité de plus en plus grande pour ces régions. » in : *Sapientiae Immarcescibilis*, Bulle de Fondation de l'Université de Louvain, §5, 9 décembre 1425 (traduction de Lambert Isebaert).



b. **Investir**

- En travaillant avec la communauté, les instances de décision et de représentation à l'élaboration d'une **stratégie budgétaire** redonnant sens à notre travail et osant investir pour l'épanouissement des personnes
- En dotant l'université d'une vision à long terme qui cible des objectifs ambitieux dans trois dimensions bien concrètes, et qui feront l'objet du plan d'investissement que je soumettrai aux instances au lendemain de mon élection :

1. Le bien-être et la valorisation des carrières pour toutes les catégories de personnel
2. La durée et le coût des études
3. Les objectifs du développement durable, particulièrement la transition écologique et solidaire, ainsi que l'égalité entre les femmes et les hommes

## *Les valeurs qui animent mon projet pour l'UCLouvain*



### **Université attentive aux personnes.**

L'université est une communauté de femmes et d'hommes qui contribuent à son projet original et fondamental pour la société. Ce projet est exigeant pour ceux et celles qui y participent. La conduite de l'université doit dès lors se concentrer sur la qualité des relations humaines, sur le respect et la reconnaissance de celles et ceux qui œuvrent à son dessein.



### **Université attractive.**

L'université est un lieu d'inclusion de toutes les personnes qui participent à son projet d'émanciper la société et sa propre communauté par le développement libre et indépendant de savoirs inédits. Cela implique de déjouer les effets concurrentiels afin de pouvoir accueillir celles et ceux qui souhaitent s'y former, ou qui pourraient y travailler. L'UCLouvain peut devenir un phare au sein des universités d'Europe, apprécié et inspirant dans le paysage de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles, et attractif pour les chercheuses, chercheurs, étudiantes et étudiants du monde globalisé.



### **Université qui relie.**

L'université relie une communauté sur sept sites et dans un environnement qui se complexifie. Elle s'est dotée d'une organisation sectorielle qui coordonne nos missions d'enseignement et de recherche à partir de lieux différenciés. Cette organisation doit être à l'avantage de la communauté, en appliquant la subsidiarité partout où celle-ci apporte une plus-value. L'organisation ne peut pas être un frein à la collaboration entre les disciplines et un obstacle à la rencontre de la communauté. L'université permet de relier les mondes, en encourageant la coordination entre les secteurs, en articulant les missions d'enseignement et de recherche sans les placer en rivalité, en intégrant résolument l'activité clinique au sein de l'UCLouvain, en assumant le développement des activités académiques sur tous les sites. L'université est également ouverte aux contextes et à la diversité des mondes, territoriaux ou politiques, avec lesquels elle interagit.



### Université responsable.

L'université est attentive à son environnement, aux appels préoccupants de l'humanité pour les questions posées par les divers objectifs du développement durable. Sa responsabilité à cet égard est globale car elle touche l'ensemble de ses missions stratégiques : la formation, la recherche, la vie étudiante, la politique de personnel et la gestion des carrières, la gestion et le développement urbain sur tous les sites. L'UCLouvain a pour ambition d'être une université à la pointe de ces questions, en sensibilisant l'ensemble de ses étudiantes, étudiants et de ses personnels par ses programmes de formation et de recherche, en nouant des partenariats stratégiques avec d'autres institutions ou avec la société civile, en se donnant des objectifs ambitieux et affichés en matière, par exemple, d'impact carbone, d'égalité entre les femmes et les hommes, de mobilité et de bien-être.



## *Dix moyens d'action*

La conduite de l'université nécessite une stratégie transparente et lisible, s'inscrivant dans une vision de long terme et les valeurs évoquées ci-dessus. Afin d'atteindre les objectifs du plan d'investissement, j'explicité ici les leviers d'action que j'utiliserai pour mener l'université dans son temps.

Dix « moyens d'action » transversaux sont proposés. Ils ne forment pas des chapitres indépendants. Chacun d'eux touche plusieurs, ou l'ensemble de nos missions. L'ensemble de mon équipe rectorale y contribuera de manière collective et coordonnée.

Ces moyens d'action sont les suivants :

1. Développer une politique de ressources porteuse de sens, attentive aux personnes, soucieuse du bien-être au travail et du parcours étudiant
2. Développer des politiques horizontales favorisant l'innovation, la pluridisciplinarité et l'engagement dans des questions globales de société
3. Garantir une gestion transparente de l'université
4. Engager l'UCLouvain dans un processus de transition écologique et solidaire de façon à devenir neutre en carbone à l'horizon 2030, et contribuer activement, par sa recherche, son enseignement et une gestion socialement responsable, aux Objectifs du Développement Durable
5. Dégager du temps et de nouveaux moyens pour la recherche
6. Favoriser la réussite dans tous les cycles d'étude, dans des délais et à un coût individuel maîtrisés
7. S'engager dans une politique de genre ambitieuse en lui donnant des objectifs et des moyens
8. Affirmer l'intégration des cliniques universitaires dans la vision de l'UCLouvain, assurer leur développement géopolitique et permettre une continuité souple d'activités entre les cliniques et l'Université
9. Investir dans un plan et des outils performants pour soutenir l'apprentissage des langues
10. Inspirer et donner du souffle à la communauté par un renouvellement de la politique culturelle





## I. Développer une politique de ressources porteuse de sens, attentive aux personnes, soucieuse du bien-être au travail et du parcours étudiant

Remettre les personnes au cœur de l'Université catholique de Louvain : une priorité qui passera par un changement de cap en matière de politique du personnel. **Le recteur a une responsabilité majeure dans cette politique**, dans la mesure où la gestion des ressources humaines faisant partie intégrante de la gestion générale de l'institution, une fois élu, il propose la personne qui sera chargée du vice-rectorat à la politique du personnel. Sa responsabilité est donc directement engagée dans cette politique.

L'UCLouvain dispose des moyens d'une politique du personnel attentive aux personnes, au bien-être dans le travail et au parcours étudiant. Nous pouvons compter sur des talents exceptionnels et sur la grande motivation de notre personnel et des organisations étudiantes pour assurer le projet institutionnel. J'en ai été le témoin pendant de nombreuses années. Mais aujourd'hui divers facteurs amènent grand nombre de collègues à la démotivation ou au stress : absence de projet institutionnel clair fixant des priorités et des objectifs, absence de communication sur les grands enjeux, échec de la simplification administrative, concurrence accrue entre les entités en manque de ressources, manque de clarté dans la prise de décisions, etc.

### RECONNAISSANCE ET CONFIANCE

Pour réaliser cette politique attentive aux personnes, il est essentiel que les membres du personnel retrouvent confiance, soient reconnus et valorisés dans leur expertise. L'université est un lieu de développement personnel, pour celles et ceux qui y étudient comme pour ceux et celles qui y travaillent. Il est temps de proposer un projet clair et ambitieux, respectueux et juste dans sa gestion. C'est la raison pour laquelle je souhaite **clarifier des procédures telles que l'octroi des primes et des promotions du personnel administratif et techniques** notamment, en vue de les établir sur des critères clairs connus de toutes et tous. Dès la première année de mon mandat, je souhaite organiser une **concertation générale, avec les représentations du personnel, les délégations syndicales et les directions** afin d'analyser et d'améliorer le système des promotions du personnel administratif et technique. Il faudra nécessairement en **augmenter l'enveloppe** de manière à la rendre proportionnelle à la demande, et surtout limiter drastiquement le temps d'attente dans l'octroi de celles-ci. Car la reconnaissance passe aussi par une revalorisation financière, à tous les niveaux de l'administration. Il faut à cet égard assurer un traitement équitable dans métiers, et utiliser ce processus de promotion pour évaluer, motiver, et encourager l'initiative et l'implication.

« Le recteur a une responsabilité majeure dans la politique du personnel. »



La politique du personnel doit également encourager la **mobilité interne**. Cela se fera par exemple en donnant priorité aux ouvertures de poste en interne, mais aussi en valorisant les personnes qui prennent des fonctions et des responsabilités nouvelles (par un changement de barème éventuellement).

## POLITIQUE DE RECOUVREMENT ET DE REMPLACEMENT

L'aménagement des fins de carrière est une question essentielle. Je suis convaincu de la nécessité d'élaborer une réelle politique en la matière, qui doit par exemple prévoir la possibilité d'adapter la charge physique et psychologique, l'allègement des horaires, une adaptation de la fonction... Les fins de carrière doivent être anticipées et soutenues par un plan de formation à la mesure de ce défi. Il y a également lieu d'établir une **politique de recouvrement et de remplacement** claire et transparente. En fonction du métier, des règles doivent être appliquées permettant de savoir, bien à l'avance, la période de recouvrement autorisée en cas de départ d'un membre du personnel. Ces règles doivent être appliquées à tous les services de manière équitable. En cas d'absence inopinée, il faut trouver des solutions pour décider rapidement de l'engagement d'un ou une remplaçante, et permettre de la souplesse au niveau local afin d'assurer la poursuite du service sans mettre en tension d'autres membres du personnel.

## FORMATION DU PERSONNEL

Une politique de bien-être passe également par le développement de la formation, en particulier des responsables d'équipes administratives, scientifiques ou académiques. Ces formations managériales doivent favoriser le développement de compétences dans le bien-être au travail, dans la politique d'inclusion et de non-discrimination, dans la gestion de projets, des réunions, de la négociation, de la gestion de conflits, de la communication non violente, etc.

## AUGMENTATION DU CADRE PST

Le personnel scientifique doit être en mesure d'atteindre ses objectifs. Ayant eu l'occasion de travailler étroitement avec le CORSCI ces dernières années, j'ai été sensible aux difficultés rencontrées. Le constat de terrain est sans appel : **il faut augmenter le cadre PST** en suivant un modèle dynamique de régulation car des tensions augmentent au sein des secteurs en raison de l'évolution du flux des étudiantes et étudiants, mais aussi de la tâche qui devient plus complexe et plus lourde. Ceci peut aller de pair avec une réflexion RH plus avancée sur le métier d'assistante et d'assistant, et échanger sur les solutions qui ont été trouvées localement pour faire face aux situations de terrain tendues (monitorat, tutorat, plateformes informatiques, etc.)

Il est également important d'inscrire le personnel scientifique temporaire (PST) dans une perspective de carrière sur le temps long. Pour ce faire, il faut **développer les outils d'orientation pour leur transition professionnelle** et permettre, là où cela s'avère pertinent, que **des stages professionnels puissent être réalisés durant le doctorat**.

Le passage des mandataires FNRS dans la carrière académique continue de susciter beaucoup d'attentes à l'UCLouvain. Si l'académisation est souhaitée conjointement par le ou la mandataire, j'engagerai une concertation pour examiner si de nouveaux postes au cadre peuvent être ouverts pour la durée de la carrière, et afin d'assurer un transfert dynamique entre le mandat FNRS et un poste au cadre. La concertation devra examiner si les postes créés seront des postes académiques ou des postes de scientifiques définitifs. Cette augmentation permettrait d'académiser sur base volontaire sans briser d'autres logiques internes aux entités.

## RETROUVER DU TEMPS, CONCRÈTEMENT

Les membres du personnel académique doivent être épaulés dans la complexité de leurs tâches. Cette complexité a fortement augmenté ces dernières années. Les enjeux sont multiples. Tout d'abord, il convient de mettre rapidement en place des actions pour leur **permettre de retrouver du temps**. C'est pourquoi je propose de travailler sur la **reconnaissance des services internes**, répertoriés et donnant droit le cas échéant à des décharges de cours. Je négocierai avec les représentants des personnels une **diminution de la norme de la charge horaire d'enseignement** : cette norme doit diminuer en moyenne et en variance. Pour y parvenir, nous pourrions compter cette fois sur le Décret Paysage, qui offre de la souplesse dans l'organisation du programme de cours. En diminuant la norme d'enseignement, je souhaite éviter que des collègues ne se chargent plus que nécessaire, par crainte de voir le cadre académique diminuer lors de l'admission à l'éméritat.

L'université doit également s'équiper pour permettre **de la souplesse dans la priorité mise par l'académique dans l'une ou l'autre mission**. Le PAIC ou le PACI doit évoluer pour devenir un véritable outil de gestion RH. En dialogue avec la faculté et l'institut, il doit permettre de moduler de manière flexible la priorité donnée à l'une des missions académiques (enseignement, recherche, représentation de l'institution, service à la société, actes pratiques). Cette évolution soutient également l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée, dont il est question au moyen d'action VII.



## AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Enfin, le bien-être est étroitement lié aux **conditions de travail**. Celles-ci recouvrent notamment la question des bâtiments pour la recherche, pour la formation et pour le logement. Un cadastre doit être réalisé, et notre collaboration avec les Villes et Communes doit être renforcé. Il est impératif de fixer un cap et donner des perspectives aux chercheuses et chercheurs en manque de bureau ou en manque de lieux correctement équipés et chauffés. Tout comme nous devons poursuivre un débat sans complexe et créatif en ce qui concerne les lieux d'apprentissage et d'innovation pédagogique, qui permettent de rencontrer les défis du nombre d'inscrits et inscrites, de l'aide à la réussite, et du travail soutenable pour les équipes d'enseignement. Enfin, le logement étudiant doit faire l'objet de toute l'attention du conseil académique et du conseil social, dans sa double dimension de l'équipement d'une part et du coût des études d'autre part.



## II. *Développer des politiques horizontales favorisant l'innovation, la pluridisciplinarité et l'engagement dans des questions globales de société*

La diversité des expertises et des disciplines présentes au sein de notre université et de ses cliniques constitue un de ses atouts les plus importants, et ce, à plusieurs égards.

Tout d'abord, elle place l'UCLouvain dans une situation favorable pour l'engager dans des questions globales que pose la société aujourd'hui, et qui nécessitent la contribution de plusieurs disciplines (migration, climat, santé, vivre-ensemble, vieillissement, genre, etc).

Ensuite, les nouveaux financements européens et régionaux ont tendance à privilégier pour l'avenir des projets liés tant à l'innovation qu'à ces questions globales. Et nous avons, à l'UCLouvain, une capacité à y répondre très naturellement.



Enfin, notre diversité d'expertises offre la chance aux étudiantes et étudiants de notre université de voir au-delà des disciplines qu'ils ont choisi d'étudier, et de bénéficier d'une formation pluridisciplinaire qui constitue un grand atout pour leur vie sociale et professionnelle.

Le recteur doit actionner les leviers pour permettre aux personnes de se rencontrer, pour développer des chemins qui relient les secteurs, les facultés, les instituts et les cliniques.

### SOUTIEN RÉSOLU AUX LOUVAIN4

Les programmes **Louvain4** ont vu le jour il y a huit ans dans ce contexte. Organisations souples et plurielles, ils étaient initialement destinés à répondre aux nouvelles réalités de la recherche, et à créer des communautés de recherche autour de questions centrales et transversales. **Malheureusement, ce programme n'a pas reçu tout le soutien qu'il méritait ces dernières années.** Cela n'a pas empêché certains d'entre eux de se développer en devenant la coupole de plusieurs activités scientifiques et en obtenant des financements extérieurs sur des thématiques globales.

**Je souhaite donner une impulsion aux Louvain4 en donnant les moyens de leur fonctionnement et de leur pilotage.** Il est en effet paradoxal de demander aux chercheuses et chercheurs de s'y investir si l'institution n'y investit pas elle-même. Je crois profondément en l'importance de leur organisation, qui elle aussi donne du sens au travail universitaire. Pour développer les Louvain4, nous ne devons pas les multiplier à l'envi, mais leur donner des moyens de fonctionnement et garantir un monitoring plus précis et plus coordonné au niveau du Conseil de la recherche, de l'administration de la recherche et de la conférence des présidentes et présidents d'institut (dont il sera question au moyen d'action V).



## DE NOUVEAUX « ATELIERS D'INNOVATION »

Notre université doit également soutenir l'innovation, la créativité et encourager sa communauté à chercher en dehors des sentiers balisés. Pour atteindre cet objectif stimulant, il faut donner un signal clair à la communauté. Je lancerai donc un **atelier d'innovation**, qui permettra à un ou une membre académique ou assimilée, à un groupe de recherche, de proposer une thématique de recherche pluridisciplinaire audacieuse et de bénéficier d'un soutien d'un an pour y travailler. Ce soutien prendra la forme de la mise à disposition d'un lieu (je pense à un lieu dédié au sein d'un Learning Center par exemple), de décharges de cours significatives (suivant le modèle des années sabbatiques), d'un budget dédié et d'un appel au sein des instituts et des facultés pour que des jeunes chercheuses ou chercheurs, étudiantes ou étudiants puissent participer à ce programme un jour par semaine, et que ceci puisse être comptabilisé dans leur charge d'activité. Le résultat attendu est le développement à l'UCLouvain d'expertises dans des domaines émergents.


## LES MINEURES ET LE PREMIER CYCLE

Notre offre de formation prévoit des programmes de mineures qui sont nés de la réforme de Bologne (2003) et qui ont permis d'ouvrir les étudiantes et étudiants de certains premiers cycles à d'autres disciplines que celle de leur formation principale. Avec les équipes facultaires, j'ai moi-même créé la *Mineure en développement durable* et revu les contenus de la *Mineure genre*. La logique des mineures a été suivie de manière diverse à travers l'université. La réforme du décret Paysage et du parcours annuel de l'étudiant est venu apporter une confirmation de ce principe, tout en ajoutant de la complexité sur le plan de son organisation. Après plus de quinze ans de fonctionnement, **une évaluation des programmes de mineure doit avoir lieu sur le plan pratique et pédagogique, en tenant compte de notre dimension multisite**. Cette évaluation doit être menée avec l'objectif d'atteindre l'indispensable ouverture de nos formations, dans une organisation soutenable et qui se donne les moyens de cette ambition.

Mon expérience institutionnelle m'a également amené à créer, avec mes équipes, des programmes de **formation pluridisciplinaires de premier cycle**, donnant un accès *direct* à plusieurs Masters sans *crédit complémentaire*. Cette pratique n'est pas généralisable, mais elle ouvre des perspectives intéressantes, là où elle est possible et souhaitable. Elle permet de mettre la pluridisciplinarité en œuvre au travers de cours d'intégration disciplinaire, tout en maintenant une logique programme et un effet de cohorte bénéfique à l'expérience étudiante. Dans tous les cas, elle répond aux besoins de certaines étudiantes et étudiants de ne pas se spécialiser trop tôt, tout en les invitant à entrer dans une dynamique de recherche dès leur entrée à l'université.

## LA FORMATION INITIALE DES ENSEIGNANTS

La Formation initiale des enseignants nous concerne toutes et tous. Parmi les formations pluridisciplinaires que nous devons soutenir dans un avenir proche se situe la formation initiale des enseignants (FIE). La position de l'UCLouvain est peu claire aujourd'hui car elle oscille, d'une part, entre un engagement ambitieux dans « toutes les habilitations possibles » en collaboration avec 4 Hautes Écoles qui concernerait près de 6.000 étudiantes et étudiants supplémentaires et, d'autre part, un investissement limité à un budget aléatoire versé par la FWB sans équipement, ni structure supplémentaire. **Je souhaite clarifier la position de l'UCLouvain dans le dossier de la FIE et par égard aux facultés et aux collègues concernés par cette évolution majeure.** Ma position est que l'UCLouvain doit s'impliquer pleinement dans ces nouvelles formations. La FIE est l'affaire de toute l'institution. Nous devons travailler de manière privilégiée avec un certain nombre de partenaires choisis de la Fédération Wallonie Bruxelles, autour de nos sites et les réalités concrètes, de terrain, doivent être prises en compte avant de faire des choix politiques. Je souhaite également que l'UCLouvain se dote d'une structure permettant de gérer efficacement les « Sections 1, 2 » voire la « Section 3 » qui forment les enseignantes et enseignants de la maternelle jusqu'au secondaire inférieur. La localisation de cette structure doit être discutée, mais elle devrait permettre de professionnaliser notre université dans ces nouveaux domaines. Il s'agit en effet d'un tout nouveau public pour l'UCLouvain et de toutes nouvelles compétences à développer au sein de notre université. C'est aussi une opportunité en matière de recherche sur le public d'enfants ou d'adolescentes et adolescents concernés, ainsi qu'une opportunité de relier les enseignantes et enseignants de ces Sections au projet de l'UCLouvain. Cette évolution importante pour l'UCLouvain nécessitera des moyens pour son lancement et un accompagnement très étroit.



« La Formation initiale des enseignants nous concerne toutes et tous. »

## INTERNATIONALISATION DES FACULTÉS ET DES INSTITUTS

La **politique internationale** de l'UCLouvain en matière de formation s'inscrit dans sa politique horizontale.

Aujourd'hui, les facultés sont mieux équipées pour intégrer la mobilité dans leurs programmes de formation. Dans mes fonctions en faculté, j'ai ainsi pu développer avec mes équipes des programmes de codiplomation avec des universités européennes et extra-européennes comme au Canada (Montréal, Sherbrooke, Carleton à Ottawa), en Colombie (Medellín) ou au Brésil (Sao Paulo), tout comme un vaste réseau d'échanges ouvert ces dernières années aux Etats-Unis (Irvine) et dans le Maghreb (Rabat).



Les chercheuses et chercheurs, et les équipes auxquelles elles et ils appartiennent, développent, de même, un vaste réseau de relations internationales.

Ces politiques de faculté et d'institut doivent continuer à être soutenues, en veillant à développer les compétences internes et en animant une communauté de mission sur ces thématiques. L'intégration des enjeux internationaux dans nos facultés et instituts sont tels, aujourd'hui, que le soutien administratif se situe actuellement dans les administrations correspondantes, ADEF et ADRE. Il faut entériner ce fonctionnement en offrant à ces administrations les moyens de soutenir les politiques internationales des facultés et des instituts. Rattrapons le train des universités européennes !

« Rattrapons le train  
des universités  
européennes ! »

Au niveau du rectorat, la politique internationale doit soutenir les politiques horizontales de la manière suivante : il est nécessaire d'offrir des structures d'accueil des étudiantes, étudiants, chercheuses et chercheurs en mobilité, et de les accompagner dans leurs démarches d'intégration dans leur environnement, sur le plan social et culturel notamment. **Il est regrettable que notre université n'ait pas candidaté à un réseau d'universités européennes, comme d'autres l'ont**

**fait en Fédération Wallonie Bruxelles.** Je souhaite rapidement corriger la situation en intégrant l'UCLouvain dans un réseau s'appuyant sur des **enjeux communs, précis et identifiés.** Je pense, par exemple, aux thématiques mises en avant par les Louvain4, à la capacité de construire des programmes pluridisciplinaires sur ces thèmes avec une mobilité étudiante intégrée, ou encore aux échanges de pratique et d'expérience pour le personnel administratif et technique.

## RENOUVELER LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT UNIVERSITAIRE


La politique internationale transversale contiendra également une réflexion sur la **politique de coopération universitaire ou, plus généralement, d'appui dans certaines régions du monde.** L'UCLouvain a un lien à entretenir avec l'Afrique et l'Amérique latine notamment. Je souhaite la création d'un **Conseil pour le développement universitaire** qui pourra soutenir une politique de développement des relations avec certaines régions du monde, coordonner nos actions, les soutenir et les rendre visibles, en interface avec les trois missions académiques. En tant que recteur, je m'impliquerai dans les partenariats stratégiques à nouer avec ces régions du monde, pour que l'UCLouvain redevienne une université hospitalière et accueillante, soutenant des partenariats et des développements équilibrés avec des institutions clés dans ces régions.



### III. Garantir une gestion transparente de l'université

Remettre les personnes au cœur du projet universitaire implique de la transparence dans nos processus et dans nos prises de décisions. La transparence s'établit à cinq niveaux opérationnels.

Au niveau des **ressources humaines**, mon souhait de transparence a été évoqué au moyen d'action I, notamment en ce qui concerne les critères d'octroi des primes et des promotions, la gestion des fins de carrières et la politique de recouvrement en cas de renouvellement de poste, la politique de formation, le recrutement...



« J'établis la transparence à cinq niveaux opérationnels. »

#### ANALYSE DE PROCESSUS

Au niveau de l'**organisation**, nous savons que la tension peut augmenter à l'articulation entre les entités ou au sein de celles-ci lors de la transmission d'informations en période de tension ou de forte charge. Pour remédier à ces difficultés et fluidifier la communication autour de nos processus de travail, j'ai pu expérimenter, ainsi que cela a été fait dans d'autres lieux de l'université, les apports de l'**analyse de processus**. Cette analyse permet d'améliorer la communication au sein d'un processus administratif régulier, suivant des logiques pragmatiques. Elle permet également d'assurer que les processus ont un début et une fin, et elle prévoit une évaluation (feedback) qui permet d'augmenter la qualité du travail. L'analyse de processus permet ainsi d'adapter le processus administratif de manière consensuelle, avec les acteurs et actrices concernées, de proche en proche, afin d'améliorer la qualité et de s'adapter aux nouvelles contraintes (légales notamment). Elle permet également de disposer d'une information claire, commune et transparente sur l'ensemble du processus et des personnes impliquées, ce qui assure une mémoire utile à l'institution.

#### LA CULTURE DU DÉBAT ET DE L'ENGAGEMENT

Au niveau de la **participation**, le recteur a un rôle important à jouer pour favoriser la culture du débat et de l'engagement. L'université est un lieu par excellence où le dialogue et le débat doivent être entretenus. J'aurai à cœur d'être proche des lieux de discussion, comme je l'ai été jusqu'à présent dans les fonctions que j'ai occupées. Je maintiendrai l'organisation de rencontres universitaires<sup>3</sup> organisés sur une base mensuelle, et permettant à toute la communauté d'interagir sur un thème important pour l'université et l'universitaire. Les rencontres « métier » seront également organisées régulièrement. Je rencontrerai les représentations des corps, des étudiantes et des étudiants et les délégations syndicales en

<sup>3</sup> Voir, par exemple, [www.cafeunif.be](http://www.cafeunif.be).



suivant un calendrier de travail précis. Le Conseil rectoral et moi-même rencontreront régulièrement les facultés et les instituts, au cours de réunions qui seront préparées avec des ordres du jour, du contenu et des éléments de suivi, au contraire de nos pratiques actuelles. Je serai également ouvert à toute proposition allant dans le sens d'une meilleure place au dialogue, à l'écoute et au débat dans l'institution.

Je souhaite également donner plus de contenu et de possibilités d'échanges au sein des instances présidées par le recteur, le Conseil académique et le Centre médical notamment. Je proposerai une modification règlementaire visant à désigner **un ou une présidente du Conseil académique qui n'est pas le recteur**, car il est compliqué d'amener des propositions dans cette enceinte tout en devant assumer la direction des débats. À cet égard, je préconise que l'ordre du jour du Conseil académique ne soit pas validé par le Conseil rectoral, mais par un Bureau où les délégations du Conseil académique pourront être représentées. Ce dispositif garantira l'inclusion de toutes les délégations au débat de l'université. Le centre médical, présidé par le recteur, doit également mettre à son ordre du jour des éléments géopolitiques dans l'organisation des hôpitaux académiques, ainsi que les questions de valorisation du métier de médecin académique (cette question étant développée dans le moyen d'action VII).

## PROFESSIONNALISER LA GESTION DE PROJETS

Au niveau de la **gestion de projets**, notre université doit évoluer. Au lancement de chaque projet, il est essentiel de prendre le temps d'une bonne analyse, qui permet de définir l'objectif et les moyens à mobiliser pour atteindre l'objectif. Ces projets doivent également faire l'objet d'une analyse et d'un avis par les administrations concernées. Enfin, en cas de lancement de projet, il est essentiel de désigner et identifier un lieu unique de décision. De nombreux projets menés ces dernières années ont mis les équipes en tension car ces éléments n'ont pas été suivis (la gestion du projet « Portail » en est un exemple regrettable). À cet égard, le Conseil rectoral que je présiderai se concentrera sur son rôle politique et stratégique, laissant la gestion opérationnelle aux entités compétentes. Cela permettra de gagner du temps et d'assurer le lien avec le terrain et l'objectif de participation évoqué plus haut.

## AMÉLIORER LA COMMUNICATION INTERNE

Enfin, au niveau de la **communication interne**, le conseil rectoral travaillera avec les administrations concernées en vue d'améliorer l'ensemble de la communication interne de l'université. La transparence dans la gestion de notre institution passe par une communication claire sur ses objectifs, ses réalisations, l'état d'avancement et la mesure des objectifs clés que je propose dans ce programme.



#### *IV. Engager l'UCLouvain dans un processus de transition écologique et solidaire de façon à devenir neutre en carbone à l'horizon 2030, et contribuer activement, par sa recherche, son enseignement et une gestion socialement responsable, aux Objectifs du Développement Durable*

L'enjeu du développement durable déterminant pour l'avenir de l'humanité. L'université ne peut pas se contenter de suivre timidement la trajectoire définie en 2012. Elle doit s'organiser pour jouer son rôle innovant, expérimental et explorateur de nouveaux systèmes de vivre-ensemble. Si la communauté universitaire m'accorde sa confiance, j'engagerai l'UCLouvain dans un **processus de transition écologique et solidaire de façon à devenir neutre en carbone à l'horizon 2030**.

L'université est concernée à divers titres : comme organisatrice d'enseignement et de formation, par la recherche, en tant qu'organisation, et enfin comme gestionnaire d'un patrimoine très important. Ces thématiques forment des cercles de décision différents. L'enjeu de la politique de développement durable est d'**articuler les politiques menées dans ces différents cercles** autour de notre objectif.

Tous les gestes comptent. Il convient de garder une cohérence entre ce qui peut se faire à petite et grande échelles. Cette cohérence tient en la définition de principes communs à l'ensemble des actions, comme l'économie circulaire par exemple. Pour parvenir effectivement à l'objectif de manière soutenable, deux niveaux d'action sont nécessaires.

#### **UNE TRANSITION JUSTE ET SOUTENABLE**

Le premier est global. Pour coordonner les différents cercles d'action, **je transformerai le Conseil du Développement Durable en organe représentatif et lui accorderai un budget**. Ce conseil répondra au Conseil académique et réunira en un même lieu les enjeux académiques et patrimoniaux et sera notamment en charge du monitoring et des indicateurs qui font aujourd'hui lourdement défaut.

Le second est local. Il importe de soutenir les groupes qui souhaitent agir concrètement, en créant **une communauté de mission** car la transition passe par les actions de terrain où chaque personne peut être inspirante et engagée. Cette communauté doit permettre d'**accompagner l'université vers une transition juste et soutenable**.



Avec mes équipes, nous avons créé la première formation pluridisciplinaire en développement durable sous la forme d'une mineure ouverte en premier cycle, ainsi que le premier Master en économie sociale. D'autres initiatives ont vu le jour à l'UCLouvain, comme le Master en environnement par exemple. En tant que recteur, je souhaite aller au-delà en donnant les moyens aux facultés pour que l'ensemble de nos programmes comporte **une unité de formation transversale à la transition écologique et solidaire**. Il sera également utile de développer d'autres types de formation, comme par exemple des certificats pluridisciplinaires orientés vers les pratiques innovantes.

Sur le plan de la recherche, je donnerai des moyens aux Louvain4 liés spécifiquement à cette thématique. Mon programme « **Ateliers d'innovations** » (cf. section II) pourra également soutenir cet objectif si les propositions *bottum up* nous y amènent. Enfin, il faut agir avec les autres universités de la FWB pour ouvrir la voie à un doctorat en développement durable, à l'image de ce qui est déjà en place dans d'autres universités, en Australie ou aux Etats Unis par exemple.

Comme organisation, nous devons rapidement montrer les intentions claires de l'UCLouvain en matière de développement durable. Sur le plan opérationnel, bien d'autres universités ont montré d'excellents exemples, en offrant l'eau gratuite sur l'ensemble des campus, en développant un plan pour la biodiversité et la protection des écosystèmes, par l'installation de systèmes innovants de filtrage et de récupération des eaux usées, par la formation des responsables d'entités, par une réflexion globale sur l'utilisation de l'avion dans le cadre des déplacements professionnels, par l'encouragement dans l'utilisation des transports publics, en s'excluant de toute forme d'investissement soutenant les énergies fossiles, en optant pour une banque qui respecte explicitement ces éléments, etc. Autant de mesures concrètes que nous pouvons rapidement mettre en place et qui montrent **l'urgence, pour l'UCLouvain, de montrer sa détermination à s'impliquer dans l'enjeu du développement durable**.

Il est important de **rendre notre action et nos intentions visibles et d'en mesurer régulièrement les résultats** au travers d'indicateurs partagés. Il est d'ailleurs temps pour l'UCLouvain de développer un rapport public annuel, rendant compte des avancées en la matière.

L'UCLouvain dispose de plusieurs atouts pour atteindre cet objectif : une large autonomie sur Louvain-la-Neuve, une interdisciplinarité de proximité, un ancrage dans le territoire, un campus vert à Mons... Relever ce défi rendra notre université encore plus attractive et inspirante.



« Relever ce défi rendra notre université encore plus attractive et inspirante. »

## V. *Dégager du temps et de nouveaux moyens pour la recherche*

Retrouver du temps long et du soutien pour la recherche constitue un défi majeur pour l'UCLouvain. La politique de recherche doit être plus à l'écoute des diverses réalités de terrain, ce que notre organisation permet. Des adaptations à la marge ne sont plus suffisantes : il est indispensable d'investir des moyens supplémentaires importants si nous voulons rester fidèles à notre ambition d'être une université de recherche digne de ce nom. Dans un contexte national et international en pleine mutation, nous devons oser une politique de recherche ambitieuse s'appuyant à la fois sur les structures existantes, mais aussi sur de nouveaux moyens concrets et conséquents.

### CONFÉRENCE DES INSTITUTS

Deux types d'actions doivent être menées en même temps. Le premier concerne les tâches qui gaspillent le temps précieux de la recherche, distrayant les chercheurs et chercheuses de leur mission première. Le second consiste à accorder plus de moyens directs aux chercheuses et chercheurs. Ces actions nécessitent d'élaborer une politique stratégique de la recherche, et d'être en capacité d'élaborer cette politique. C'est pourquoi je propose de créer **un lieu formel réunissant les instituts de recherche, en interface avec les services généraux**. Ce dernier aura pour objectif de soutenir et de piloter la politique de recherche en amont, et relèvera directement du Conseil académique. Le Conseil de la recherche conservera quant à lui sa mission fondamentale d'évaluation de projets, en toute indépendance.

### AIDE AU MONTAGE DE PROJETS

L'UCLouvain engage des chercheuses et chercheurs en qui elle a confiance, et elle les soutient à travers le financement des instituts de recherche, du Conseil de la recherche, et par le support apporté par les services généraux notamment. Les équipes dédiées font un travail admirable, mais vivent au quotidien des situations de fragilité en raison du manque de personnel au cadre. **Le support à la recherche doit être renforcé, notamment pour l'aide au montage de projets** de plus en plus complexes à rédiger, dans un contexte où l'augmentation de la concurrence limite le taux de réussite. Nous devons être en capacité d'être plus réactifs et de développer une stratégie en ce qui concerne, par exemple, les fonds FEDER, FSE, Région wallonne, S3, Horizon Europe, etc. Des questions se posent également concernant l'aide à l'écriture scientifique et sur l'accueil des chercheuses et chercheurs internationaux qui ont besoin d'un service de proximité multilingue assurant des relais sur le plan administratif ou social.

En tant que recteur, j'agirai également pour simplifier le reporting demandé aux chercheuses et chercheurs (du type *timesheet*, CATS...) et qui risquent, si nous n'y prenons garde, de s'ériger en modèle de gestion dans les administrations régionales et communautaires. Ces questions, à l'articulation entre l'administration centrale et les instituts de recherche, seront à l'ordre du jour du lieu formel évoqué au paragraphe précédent.

### « BOOST » : DEUX MILLIONS D'EUROS PAR AN POUR LA RECHERCHE

Le support à la recherche apporté par l'UCLouvain via les budgets FSR et ARC doivent bien évidemment être maintenus. Ces deux instruments sont en effet importants : ils permettent aux équipes de grandir et de se consolider. Néanmoins, ils ne sont plus suffisants et ne permettent pas à l'université de soutenir sur le temps long des recherches ayant atteint une certaine maturité. Afin de doter l'UCLouvain d'un instrument lui permettant de mener plus avant sa politique de recherche, je propose la **création d'un nouveau fonds de recherche, appelé « BOOST », complémentaire aux instruments existants. Je consacrerai au minimum 2 millions d'euros par an à ce programme BOOST** (par comparaison, le budget actuel du FSR est d'environ 5,5 millions d'euros). BOOST permettra à l'UCLouvain de soutenir la recherche sur le temps long (5 ans renouvelables). L'octroi d'un financement résultera d'un dossier court. L'évaluation externe sera pilotée par le Conseil de la recherche sur la base de critères clairs et transparents. BOOST permettra tout type de dépense, y compris l'engagement de personnel (scientifique ou administratif) sur le long terme, afin de renforcer et de pérenniser l'organisation des laboratoires et centres de recherche dans une logique de consolidation. Je proposerai au Conseil d'administration que le budget de l'université apporte 60% du budget nécessaire pour la formation de ce fonds. La Fondation Louvain inclura le financement de ce fonds dans ses priorités stratégiques afin d'atteindre 40% de financement externe.

« BOOST  
permettra de  
consolider l'activité des  
laboratoires et centres  
de recherche. »

Il est évident que la création de ce fonds diminuera la pression actuelle sur les autres financements internes disponibles, rendant notre action plus équitable pour les jeunes chercheurs et chercheuses.

Les Instituts seront invités à jouer un rôle dans l'accompagnement de la politique de recherche en amont. **Je souhaite également parachever le plan de développement en leur offrant des outils de gestion de la recherche.** La conférence réunissant les instituts et l'administration centrale permettra d'identifier les besoins et de mettre en place ces outils de gestion. Notre université gagnerait également à pouvoir être plus flexible en matière de recrutement de chercheuses et chercheurs. Je souhaite donner aux Instituts des moyens nouveaux afin qu'ils puissent être plus agiles lorsque des opportunités se présentent pour engager une chercheuse ou chercheur. En mettant à leur disposition, de manière transparente

et suivie, de nouvelles marges de manœuvre, ils pourront procéder rapidement à des engagements de personnes en qui ils ont confiance, par des contrats limités dans le temps. Une fois engagées, ces personnes auront ainsi le temps de postuler à des fonds existants ou des mandats classiques au cadre.

## RECONNAÎTRE DE NOUVEAUX DOMAINES DE RECHERCHE

Notre politique de la recherche devra également s'interroger sur la **reconnaissance de nouveaux domaines de recherche** par les instruments de financement. On pense ici aux études de genre (moyen d'action VII), à la recherche-crédation (moyen d'action X), au développement durable (moyen d'action IV) ou encore aux recherches liées à l'architecture, l'urbanisme et l'aménagement du territoire, par exemple. Des formats de recherche, tels que la recherche-crédation évoqués par ailleurs dans notre programme, doivent également faire l'objet d'une ligne politique claire.

## UNE POLITIQUE DE FINS DE CONTRATS

Il est également nécessaire de repenser la **politique des fins de contrat**. Les règles de retour de PAFG doivent être transparentes et être adaptées pour permettre de limiter au maximum la volatilité dans les rentrées au sein des centres de recherche et des laboratoires. Des jonctions doivent également être pensées dans la continuité de certains contrats qui s'interrompent entre deux appels, tels que FEDER.

## DES BÂTIMENTS POUR LA RECHERCHE

Un cadastre doit être réalisé en matière de **bâtiments pour la recherche**. La vétusté de plusieurs d'entre eux, construits à peu près en même temps, pose des graves questions de bien-être au travail et de compétitivité. Nous ne pouvons pas ignorer ce problème auquel beaucoup d'entre-nous sont confrontés au quotidien. Il ne sera pas réglé par un coup de baguette magique. Cependant, nous devons poser aujourd'hui les jalons d'un plan immobilier ambitieux afin de préparer au mieux l'avenir de l'UCLouvain et éviter un déclassement progressif auquel nous ne pouvons pas nous résigner. Je suis conscient des difficultés à surmonter, mais pour moi, l'inaction n'est pas une option. Il me paraît impératif de fixer un cap clair et précis afin de donner des perspectives aux équipes de recherche en ce qui concerne la gestion des bâtiments de recherche. Par ailleurs, je veux piloter notre politique de bâtiments en ligne avec ma volonté d'améliorer le bien-être au travail du personnel et mon objectif de neutraliser l'empreinte carbone de l'UCLouvain à l'horizon 2030 (cf moyens d'action I, III et IV).



Le **passage des mandataires FNRS dans la carrière académique** continue de susciter beaucoup d'attentes à l'UCLouvain. Comme indiqué au moyen d'action I, là où l'académisation est souhaitée, une concertation doit s'engager pour examiner si de nouveaux postes au cadre peuvent être ouverts pour la durée de la carrière, et afin d'assurer un transfert dynamique entre le mandat FNRS et un poste au cadre. Cette augmentation permettrait d'académiser sur base volontaire sans briser d'autres logiques internes aux entités.

## VALORISATION ET BREVETS

*Last but not least*, l'UCLouvain doit se donner les moyens d'une **politique ambitieuse en matière de valorisation de la recherche et du dépôt de brevets**. Ceux-ci deviennent aujourd'hui essentiels dans la carrière de certaines chercheuses et chercheurs. Malgré le professionnalisme des équipes actuelles en la matière, nos marges de progression pour le développement de brevets sont importantes, à condition de renforcer ces équipes en personnel et en compétences clé.

En conclusion, la politique de la recherche doit poursuivre sa vocation de soutenir les initiatives bottom up, tout en assurant une veille pour identifier les nouvelles opportunités. Cela implique une **dynamique plus politique du rectorat**, qui doit faire davantage confiance aux entités, d'une part, et être plus stratégique sur le plan de la politique externe, d'autre part, avec les différents niveaux de financement. À cet égard, je souhaite travailler activement sur les conditions de travail dans la recherche, en ce compris la fiscalité et l'harmonisation des avantages sociaux des chercheuses et chercheurs engagés sur différents types de contrat de recherche.



## VI. Favoriser la réussite dans tous les cycles d'étude, dans des délais et à un coût individuel maîtrisés

Ces dernières années, la durée des études universitaires a considérablement augmenté. Le coût individuel et collectif s'est par conséquent accru également. Ce constat est préoccupant, dans la mesure où seulement une minorité d'étudiantes et d'étudiants parviennent à réussir leurs études au rythme de 60 crédits par année. Nous ne pouvons pas nous résigner à normaliser ce phénomène inquiétant. **Il est donc urgent d'agir et de faire de la durée et du coût des études universitaires une priorité de gestion à l'UCLouvain.**

Plusieurs leviers d'actions doivent être considérés.

### AIDE À LA RÉUSSITE POUR TOUS LES CYCLES

Le premier est la **généralisation des dispositifs d'aide à la réussite à l'ensemble des cycles**. J'ai constaté toute l'efficacité de ces dispositifs dans les fonctions que j'ai exercées au sein de l'UCLouvain. Ces dispositifs se concentrent actuellement sur la première année de bachelier. Or, l'enjeu de la réussite s'est généralisé depuis la mise en place du décret paysage, de nouveaux chemins d'accès direct vers les études de deuxième cycle ou l'organisation de la formation tout au long de la vie. Une condition importante pour y parvenir est de placer le soutien à la réussite au centre de l'action universitaire et non comme un recours périphérique. Il est également utile de soutenir la communauté qui s'y investit pleinement, afin qu'elle s'informe des moyens d'action les plus efficaces et qu'elle soit mise en lien avec les associations étudiantes et les commissions de programme.

Pour parvenir à cette généralisation, **je demanderai au monde politique de ne plus limiter le financement du soutien à la réussite à la première année de baccalauréat**. L'UCLouvain peut également mettre en place divers outils, comme le monitoring du parcours étudiant sur le portail qui permet aux responsables de programme et aux enseignants et enseignantes d'avoir des indicateurs permettant d'agir en cas de décrochage. Des réflexions doivent être menées sur cet objectif prioritaire, en ce compris sur la question de l'évaluation à l'université. L'évaluation continue a montré ses bienfaits dans l'apprentissage de plusieurs matières, mais elle est aujourd'hui très complexe à mettre en place, surtout pour les grands groupes. Des innovations pédagogiques sont en cours d'élaboration, dont certaines que j'ai pu initier. Nous devons fixer pour objectif d'assurer un meilleur suivi de l'étudiante et de l'étudiant au cours du temps, tout en rendant le travail soutenable pour les équipes d'enseignement.



## REVOIR LE CALENDRIER DU DÉCRET PAYSAGE

Il ne faut pas sous-estimer l'impact de certaines dispositions du décret paysage sur l'échec des étudiantes et des étudiants. On songe surtout à l'organisation du calendrier administratif qui implique, par exemple, qu'il peut se passer un décalage de six semaines entre le début des cours et l'inscription effective. On songe aussi aux dispositions qui amènent certaines et certains en Master alors que des cours de bachelier ne sont toujours pas réussis. Je plaide pour qu'une réflexion soit menée, au niveau interuniversitaire, pour une meilleure synchronisation des échéances administratives (inscription, paiement des droits d'inscription, règles de passage, finançabilité...) avec le calendrier académique. Au passage, il faut tendre vers une simplification et une meilleure lisibilité dans le parcours étudiant.

L'UCLouvain devra également travailler au *continuum* entre les établissements secondaires, les Hautes Écoles et notre université. Pour favoriser la réussite à l'université, il est important que notre public étudiant puisse avoir les compétences que nous attendons avant leur entrée à l'université. Je souhaite porter mon attention et celle de mon équipe à la relation que nous entretiendrons avec ces établissements et leur personnel, afin de créer une communauté d'ambassadeurs appréciés et reconnus par notre institution. Cette politique soutiendra ainsi les actions du Centre d'Information et d'Orientation (CIO) pour entrer dans une logique où nos programmes sont aussi promus par les établissements qui forment notre futur public étudiant.

La réussite devra également être soutenue par des dispositifs plus ambitieux en matière d'apprentissage des langues, comme décrit dans le moyen d'action IX ci-dessous.

Les étudiantes et étudiants de troisième cycle (formation doctorale) et des certificats universitaires sont concernés par l'attention que nous portons à la réussite dans tous les cycles d'études.

« Nous travaillerons au continuum entre les écoles, les Hautes Écoles et notre université. »

## CONTRÔLER LE COÛT DE LA VIE ÉTUDIANTE

Le coût des études est lié à la durée de celles-ci, mais également au coût de la vie étudiante. Le Conseil social doit établir une information claire en la matière, ainsi qu'un contrôle du coût du logement, particulièrement pour les étudiantes et les étudiants disposant de revenus faibles. Une offre de restauration saine, durable et issue de l'économie locale sur nos campus doit rester accessible à des prix très compétitifs pour l'ensemble de la communauté étudiante, tout comme la mise à disposition de logements décentes soutenant les objectifs à mener en matière de développement durable.



## VII. *S'engager dans une politique de genre ambitieuse en lui donnant des objectifs et des moyens*

L'attention que l'université catholique de Louvain porte à l'égalité entre les femmes et les hommes à travers sa politique de genre est ancrée dans sa double vocation universitaire et humaniste. Pour être effective, cette politique doit aller au-delà des mesures administratives généralement admises par les institutions publiques et le pouvoir subsidiant. Elle doit faire l'objet d'un investissement spécifique, au sein d'une université qui doit poursuivre des objectifs ambitieux et précis.

« La proportion de femmes atteignant les plus hauts niveaux de carrière progresse peu. »

Depuis plusieurs années, l'UCLouvain promeut l'égalité au travers de dispositifs tels que la mixité des commissions de recrutement ou encore l'investissement de nos facultés dans des programmes de formation comme la mineure en étude de genre ou le master interuniversitaire de spécialisation en études de genre. Il faut bien entendu saluer ces initiatives. Cependant, la situation ne progresse pas comme on pourrait le souhaiter. Ainsi, la proportion de femmes atteignant les plus hauts niveaux de carrière progresse peu : on ne trouve que trois doyennes sur 14 facultés, deux présidentes sur 21 instituts, une seule vice-rectrice sur six postes de vice-rectorat, 2 femmes sur 7 membres extérieurs au Conseil d'administration de l'UCLouvain. Cette absence de mixité dans les fonctions plus élevées de la hiérarchie est à la fois un symptôme et une cause de l'absence d'égalité d'opportunité. C'est évidemment le symptôme que la carrière académique des femmes contient encore des obstacles importants les empêchant de prendre place aux fonctions décisionnelles. C'est également une cause, parce que nous pensons que l'université prendra de meilleures décisions dans la gestion des carrières si ses instances intègrent des avis et expériences provenant de divers vécus ayant toute leur place dans l'institution.

### UNE POLITIQUE GLOBALE

Pour être effective, la **politique de genre doit être globale**. Elle touche potentiellement à l'ensemble des processus mis en œuvre à l'université, et à toutes nos missions. À l'instar d'autres universités ayant considérablement amélioré la condition et la représentation des femmes, je préconise la mise en place d'un service spécifique directement rattaché au rectorat. Une ou un responsable de ce service sera engagé de manière à avoir une légitimité et une indépendance suffisantes pour identifier nos pratiques et nos processus sous l'angle du genre, et elle doit avoir des moyens et des possibilités d'action. La question du genre étant transversale à l'université, la direction sera rattachée directement au recteur ou à la rectrice de l'université.



## UNE POLITIQUE SOUTENANT LA PARENTALITÉ

L'université doit rapidement investir dans une **politique de soutien à la parentalité**, à destination des personnels comme des étudiantes et des étudiants. L'articulation entre la vie professionnelle ou étudiante et la vie privée est reliée à la priorité que notre programme donne au bien-être au travail. Cette politique de soutien à la parentalité doit se construire progressivement avec les instances de l'université, les corps, les syndicats, avec la direction à la politique de genre, avec les villes et communes, avec l'ONE... Divers dispositifs sont mis en place par des institutions similaires à travers le monde et constituent des exemples inspirants à cet égard : mise à disposition de crèches aux horaires adaptés, possibilité de télétravail, école des devoirs, gestion raisonnée des réunions et des horaires, visibilité de la parentalité sur nos campus...

## UNE RECHERCHE PLUS VISIBLE

Si de nombreuses personnes travaillent aujourd'hui sur les questions de genre, il faut constater que **cette recherche pourrait être davantage visible**. La formalisation d'un groupe de recherche, qui pourrait prendre la forme d'un Louvain4, permettrait de renforcer la présence de l'UCLouvain dans ce champ, de nous mettre plus efficacement en lien avec les chercheuses et chercheurs d'autres institutions, et d'entrer également en interaction avec la société civile et les milieux engagés dans le domaine. De même que sur d'autres thèmes interdisciplinaires, l'UCLouvain pourra travailler avec les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles afin de faire reconnaître ce domaine de recherche auprès du FNRS.

## RENFORCER LA FORMATION

Notre politique de genre passera également par la poursuite et le renforcement de nos initiatives en matière d'**enseignement et de formation**, notamment par la consolidation de l'offre de deuxième cycle, par la présence d'unités d'enseignements spécifiques à la formation initiale des enseignants, ou encore par des certificats universitaires stratégiques et par la formation et la sensibilisation des mandataires internes et responsables d'équipes.

Enfin, la politique de genre doit également se matérialiser dans la **gestion du personnel et des carrières**. Je souhaite que les statistiques pertinentes en matière de carrière et de recrutement puissent être plus systématiquement présentées et communiquées en distinguant les sexes, et qu'en partenariat avec le Conseil d'entreprise et le Conseil académique, le Conseil d'administration adopte des objectifs chiffrés en matière d'accessibilité des femmes et des hommes à certaines fonctions et études.




## BANNIR LE HARCÈLEMENT

En matière de gestion du personnel et de vie étudiante, l'université doit avoir un message et un langage clairs sur la question du **harcèlement**. Toute personne a droit au respect et a le droit de trouver, à l'UCLouvain, les conditions de vie et de travail lui donnant confiance dans ses capacités à agir dans le monde. L'université et ses autorités doivent montrer une volonté réelle de bannir le harcèlement. Pour y parvenir, je souhaite développer, au sein de la communauté universitaire (étudiantes, étudiants, membres du personnel) un réseau de personnes de confiance, formées à cet effet et reconnues. Ce réseau permet d'être à l'écoute des situations personnelles, dans une relation non hiérarchisée. Les personnes de confiance peuvent également orienter vers des personnes ou des dispositifs de l'institution, suivant les situations vécues.

## PARITÉ DU CONSEIL RECTORAL ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En matière de **gouvernance** enfin, je m'engage à constituer une équipe rectorale paritaire, composée d'hommes et de femmes qui ont l'expérience et la volonté d'articuler la vie académique et la vie privée. Je souhaite également que les membres extérieurs au Conseil d'administration atteignent la parité avant 2025.

Pour conclure, l'égalité entre les femmes et les hommes, qui est une valeur généralement admise dans l'institution, doit – pour être effective – faire l'objet d'une volonté politique forte. Je suis convaincu que la mise en œuvre de la politique qui vient d'être décrite offrira à l'UCLouvain un visage plus humain, et que notre institution aura, à travers elle, développé une capacité d'inclusion plus forte, au-delà même de la question du genre.



*« Il faut dépasser  
l'enjeu de la diversité  
pour s'inscrire dans une  
politique d'inclusion. »*

### *VIII. Affirmer l'intégration des cliniques universitaires dans la vision de l'UCLouvain, assurer leur développement géopolitique et permettre une continuité souple d'activités entre les cliniques et l'Université*

Les cliniques universitaires à Woluwe et à Godinne, ses médecins, son personnel soignant, ses chercheuses et chercheurs font partie intégrante de l'UCLouvain, de sa politique, et, dans ma conception, de l'attention quotidienne du recteur. Les prochaines années seront déterminantes car les hôpitaux sont soumis à de très importants changements, voire mutations, dans l'organisation des soins de santé dont les conséquences sont importantes pour la motivation et l'attractivité dans la carrière clinique universitaire.

#### **DÉFENDRE LE CARACTÈRE UNIVERSITAIRE DES DEUX CLINIQUES**

La politique fédérale a choisi d'organiser et de réguler des réseaux locaux de soins sans porter une attention particulière sur le caractère universitaire de nos cliniques. Les cliniques universitaires sont pourtant soumises à des conditions inscrites dans la loi. Au-delà des définitions légales, notre vision est qu'elles sont des lieux d'innovation médicale et sont inscrites dans une démarche de haute qualité scientifique et humaine, au sein d'un environnement porteur en recherche de pointe et en formation. L'approche spécifiquement universitaire a un coût qui nécessite de consolider une politique de financement particulière afin d'éviter la mise en concurrence avec les cliniques non universitaires qui visent d'autres finalités. De même, le personnel médical qui a choisi de s'inscrire dans une carrière clinique universitaire, avec une dimension de recherche et d'enseignement, doivent disposer du temps et de la disponibilité d'esprit nécessaires pour le bon accomplissement de leur mission académique.

Dans ce contexte, **ma position sera de plaider et de défendre le caractère universitaire de nos deux cliniques, à tous les niveaux politiques.** Je le ferai avec d'autres responsables qui rencontrent des problématiques similaires, notamment au sein de la Conférence des Hôpitaux Académiques (CHAB).

Nous devons comme hôpitaux universitaires travailler dans les réseaux loco-régionaux en suivant la logique de la complémentarité pour les segments de pathologie qui relèvent des hôpitaux régionaux, et particulièrement la réadaptation, les urgences et certains soins planifiés, car nos cliniques universitaires sont aussi des cliniques de proximité pour la patientèle locale.



## DÉVELOPPER LA LOGIQUE SUPRARÉGIONALE

Par contre, il existe des fonctions médicales propres aux hôpitaux universitaires qui sont statistiquement plus dispersées dans la population et nécessitent une expertise pointue (dans des domaines tels que la transplantation, la chirurgie complexe, les maladies génétiques, les pathologies rares et sévères, les interventions majeures chez le nourrisson, etc.). **Le référencement de ces pathologies dans une logique suprarégionale est une nécessité** pour accroître l'expertise de l'hôpital universitaire en Belgique, y développer de la recherche translationnelle et clinique et améliorer la qualité des soins. Défendre le caractère universitaire de nos deux hôpitaux, c'est donc assurer notre mission d'exploration des nouvelles connaissances et d'amélioration des conditions d'existence de la population.

À cet égard, il faut réaffirmer qu'il n'y a pas trop d'hôpitaux universitaires en Belgique, en comparaison avec d'autres pays de l'OCDE. Le problème principal sur lequel nous devons agir dans les années à venir tient à leur reconnaissance, donc à leur financement aujourd'hui bien inférieur à celui observé dans les autres pays de l'OCDE, et à l'organisation de plus vastes réseaux de référencement et de formation des médecins assistants cliniciens candidats spécialistes (MACCS).

## SOUTENIR LE RÉSEAU SANTÉ LOUVAIN

Le **Réseau Santé Louvain**, qui regroupe au sein d'une structure mixte, participative et pluridisciplinaire les protagonistes de la vie hospitalière issus de plus de 30 hôpitaux, de même que des médecins généralistes, autour de l'université catholique de Louvain et de son secteur des sciences de la santé, destiné à la formation des MACCS, offre à cet égard un atout majeur à l'UCLouvain. Sa dynamique est déterminante pour assurer la relève des médecins cliniciens dans les années à venir au sein de l'ensemble du réseau. Assurer d'excellentes relations entre les hôpitaux du RSL dans un environnement hospitalier en pleine mutation, y compris dans une logique transrégionale, doit être à l'agenda du rectorat, en soutien de celles et ceux qui y œuvrent au quotidien.

Les enjeux de nos cliniques universitaires se situent également à l'intérieur de l'UCLouvain.

## RETISSER LES LIENS ENTRE UCLouvain ET SES CLINIQUES

Nous avons vécu ces dernières années une lente séparation entre les médecins des cliniques et l'UCLouvain, les médecins s'identifiant de moins en moins et se sentant peu reconnus comme des acteurs ou actrices de l'UCLouvain. Sur le terrain, il y a une grande attente pour redonner du sens au métier de médecin clinicien ou clinicienne universitaire. **Retisser les liens entre nos cliniques et l'UCLouvain est une priorité de mon rectorat.** Cela passe par plusieurs actions concrètes.

Tout d'abord, je **souhaite revoir et revaloriser la convention clinique**. L'UCLouvain a les ressources de consacrer plus de moyens à cette convention de manière à refléter des objectifs à rencontrer en matière de recherche et d'enseignement. Pour y parvenir, je souhaite que cette convention prenne une forme contractuelle, et qu'elle fasse l'objet d'un réinvestissement à la hauteur de nos ambitions académiques dès la première année de mon mandat. Cet investissement est indispensable pour permettre aux hôpitaux de s'engager pleinement dans l'activité d'enseignement et de recherche en diminuant la pression exercée par l'augmentation du coût des soins de santé qui les place actuellement dans des situations de concurrence avec les hôpitaux régionaux. Cette revalorisation interviendra également dans un contexte où le nombre d'étudiants et étudiantes de la faculté de médecine diminue fortement en raison du *numerus clausus*, contexte qui peut fragiliser, à terme, le cadre académique médical. Il faut donc prévenir plutôt que guérir, en donnant un signal clair d'engagement significatif de l'UCLouvain pour tout le personnel médical clinique. Cette majoration de la convention se fera sur base d'objectifs bien définis, et son impact fera l'objet d'une évaluation régulière.



« Je souhaite revaloriser la convention clinique. »

## UN PILOTAGE GÉOSTRATÉGIQUE

Le Centre médical que je présiderai, doit être dynamisé en y élaborant une stratégie collective pour le positionnement de nos cliniques et le référencement. Cette stratégie comprend notamment les nécessaires questions géostratégiques dans la reformation des réseaux de soin autour d'axes de mobilité clés, tels que les axes dits « N25 » (couronne Sud de Bruxelles), l'axe E411 Sud autour de Namur jusque Arlon et même au Luxembourg, E411 Nord autour de Louvain-la-Neuve, et l'axe E19 vers le Brabant et le Hainaut. Il est également nécessaire d'établir des stratégies dans les pôles tels que le namurois, Charleroi, la zone entre La Louvière et Mons, et le Hainaut occidental. Le recteur doit s'impliquer dans ces dossiers pour consolider l'approche supra-régionale évoquée plus haut et ainsi pérenniser et rendre encore plus attractive notre activité académique clinique.



Mon message sera de **tout mettre en œuvre pour favoriser le *continuum* entre les cliniques et les entités de l'UCLouvain (enseignement et recherche)**. Ce positionnement implique que les éléments qui empêchent ce passage, parfois appelés les « irritants », doivent être levés. Au sein du Centre médical, je proposerai la mise sur pied d'une commission permanente de suivi de ces questions, qui concernent des éléments aussi vastes que le règlement de la TVA sur les budgets scientifiques, la procédure de transfert de matériel entre les cliniques et l'université, l'accès aux bâtiments et aux informations, l'harmonisation d'avantages sociaux, la pondération dans les processus électoraux, etc. En matière de recherche, le personnel médical académique doit pouvoir bénéficier des services que peut offrir l'UCLouvain à tout chercheur ou chercheuse.

Nous sommes fiers de toute l'attention que notre corps médical et les chefs de service accordent à l'humain et au dialogue avec les patientes, patients et leur entourage. À travers ce service essentiel à la société et comme depuis sa fondation, notre université montre à merveille que sa quête scientifique nous fait grandir autant qu'elle rayonne pour améliorer le monde.

## IX. *Investir dans un plan et des outils performants pour soutenir l'apprentissage des langues*

Le multilinguisme constitue un atout pour nos étudiantes et étudiants à plusieurs égards. Cette compétence leur permet d'entrer en contact étroit avec d'autres cultures, d'autres réalités sociales, et une palette de savoirs plus large. Elle leur donne des atouts dans leur parcours professionnel et leur parcours de vie.

Selon une étude réalisée par l'Institut des Langues Vivantes, le profil des étudiantes et étudiants inscrits à l'UCLouvain en première année de bachelier est très hétérogène quant à la maîtrise des langues étrangères étudiées dans l'enseignement secondaire. Or, dans les récentes enquêtes effectuées auprès de nos Alumni, le renforcement des compétences en langue est l'un des trois points d'attention majeur. La politique européenne prône d'ailleurs, pour tout citoyen et toute citoyenne, la maîtrise de la langue « maternelle », dite L1, et au minimum deux langues étrangères, dites L2 et L3.

### UN DISPOSITIF MULTIMODAL DE FORMATION

Compte tenu des besoins exprimés et de l'atout que représente le multilinguisme, je souhaite fixer comme objectif à l'UCLouvain de **renforcer les compétences en langues étrangères des futures et futurs diplômés via un dispositif multimodal de formation**, en tenant systématiquement compte des types de compétences et des registres de langue à acquérir. Il est à ce niveau indispensable de faire une distinction entre trois registres de langue : langue usuelle, académique, professionnelle. Par ailleurs, l'université étant un acteur majeur du monde, de l'éducation d'une part et de la société civile d'autre part, il y a lieu d'**ancrer les mesures de renforcement des compétences en langues étrangères tant en amont (c'est-à-dire en lien étroit avec l'enseignement secondaire) qu'en aval (en lien étroit avec le monde de l'emploi)**.

Il y a lieu de dépasser le concept de « cours de langue » et de concevoir et mettre en place un **dispositif multimodal de formation en langues**, les « cours en présentiel »

ne constituant qu'un élément de ce dispositif. Ce dispositif devra être suffisamment souple pour répondre aux besoins en langues des différentes Facultés. Il est donc indispensable d'identifier les deux langues étrangères primaires, et les éventuelles langues étrangères secondaires et tertiaires à proposer dans le parcours étudiant.



« Le multilinguisme est un atout pour nos étudiantes et étudiants. Ils doivent être formés à trois langues au moins. »

L'implémentation de cette politique ambitieuse passe par plusieurs étapes.

En amont de la formation universitaire, il faut établir un **plan d'action et de communication pour la préparation et l'orientation des futurs et futures étudiantes**, décliné en fonction des langues à étudier. Une large campagne de sensibilisation des écoles secondaires et des Hautes Écoles partenaires sera réalisée pour communiquer sur les niveaux attendus à l'entrée et collaborer avec les enseignantes et enseignants en langue de ces établissements. Cette action sera menée en lien avec le déploiement de la Formation Initiale des Enseignants à l'UCLouvain. Une communication moderne, visuelle, permettra d'accompagner l'étudiant ou l'étudiante, tout en l'orientant vers des tests de niveau en ligne.

Durant la formation universitaire, il convient de mettre en place un dispositif ambitieux permettant aux étudiantes et étudiants d'appréhender la littérature de vulgarisation de leur domaine d'études, ainsi que la littérature scientifique de base avec pour objectif en fin de bachelier d'être capable de présenter des travaux scientifiques rédigés en langues étrangères. Les présentations et travaux feront l'objet d'une évaluation tant du contenu que de la qualité linguistique. À cet effet, il sera nécessaire d'**engager des accompagnateurs ou accompagnatrices pédagogiques « langues »** sur le modèle des personnes engagées au *Louvain Learning Lab*.

## AIDE À LA COMMUNICATION SCIENTIFIQUE

Je mettrai également sur pied un **centre d'aide à la rédaction scientifique, en français académique comme en anglais ou néerlandais académique**, ainsi que dans d'autres langues en fonction des besoins exprimés par les facultés et le instituts. De nombreux centres universitaires existent à travers le monde et ont montré leur efficacité. Ce centre sera aussi accessible à l'ensemble des chercheuses et chercheurs de l'UCLouvain et des cliniques universitaires.

## PLATEFORME D'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Pour compléter le présentiel, nous développerons une **plateforme d'apprentissage des langues en ligne** accessible à la communauté de l'UCLouvain et des cliniques universitaires. Il sera également opportun de promouvoir auprès de la communauté étudiante l'utilisation d'un **Portfolio** destiné à documenter l'ensemble des compétences en langues, dont les apprentissages informels, et sur le modèle du *Portfolio Européen des Langues* (PEL).



## ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Nous devons enfin favoriser **l'interaction en langues étrangères de nos étudiantes et étudiants avec d'autres étudiantes et étudiants à travers le monde**. À cet égard, les collaborations avec les institutions flamandes sont un atout de notre pays. La mobilité permet aussi d'atteindre cet objectif, et des dispositifs permettant l'interaction effective et à distance entre les étudiantes et étudiants doivent être développés pour favoriser encore cette interaction. À cet égard, les réseaux naturels dans lesquels s'inscrit l'UCLouvain devraient développer explicitement cette dimension. Ainsi, si nous souhaitons faire aboutir le projet d'inscrire l'UCLouvain dans un projet d'« université européenne », il serait logique d'intégrer cette dimension dans la formation des étudiantes et étudiants.



## X. *Inspirer et donner du souffle à la communauté par un renouvellement de la politique culturelle*

En 1988, notre université a adhéré à Bologne à la Charte des universités européennes<sup>4</sup>, ouvrant la voie, près d'une décennie plus tard, à la déclaration de Bologne. Cette charte déclare que l'Université catholique de Louvain « produit et transmet la culture à travers la recherche et l'enseignement ». Elle définit notre université comme « centre de culture » qui, pour atteindre ses missions, affirme la « nécessité impérieuse de la connaissance réciproque et de l'interaction des cultures ».

La culture ne se consomme pas. Elle est permanente, c'est un « *phénomène du monde* », comme l'exprimait Hannah Arendt<sup>5</sup>. On peut la définir comme ce qui résiste au processus de consommation, car elle est nécessaire à la vie des gens au point de leur survivre. **Placer la culture comme support et destination du travail universitaire, c'est donc consacrer la durabilité de notre action d'universitaire sur sa fonction.**

En souhaitant, dans mon action de recteur, « remettre les personnes au cœur du projet de l'UCLouvain », je place fondamentalement notre personnel, nos étudiantes et étudiants, dans ce souci de durabilité. La société de consommation n'est pas capable d'avoir le souci du monde. Il faut être libéré des contingences, comme doit le permettre l'université, afin d'être disponible pour le monde. Telle est la manière donc je perçois l'équivalence entre la culture et l'université.

« Il faut être libéré des contingences, comme doit le permettre l'université, afin d'être disponible pour le monde. »

C'est par cette équivalence que je souhaite donner un souffle à la communauté par le renouvellement de la politique culturelle de l'université. La politique du personnel et de la vie étudiante doit permettre à toutes et tous de participer à l'expérience culturelle de l'université. La politique culturelle contribue à plusieurs priorités mises dans le plan d'investissement : inclusion, bien-être et sens au travail et dans les études, reconnaissance et visibilité des talents, dynamiques horizontales dans l'institution, qualité des relations interpersonnelles, confiance dans les initiatives et dans la prise de risque inhérente à l'activité de recherche libre, dans transparence dans la politique de site...

<sup>4</sup> Magna Charta Universitatum, [www.magna-charta.org](http://www.magna-charta.org).

<sup>5</sup> *Between Past and Future* (1961, rev. 1968).



## UNE OU UN RESPONSABLE FONCTIONNEL

Je nommerai donc **un ou une responsable fonctionnelle à la cellule culture**, qui aura un profil légitime et des compétences pour inspirer cette politique tout en étant rattachée directement au recteur. Le service culture doit avoir des moyens suffisants pour répondre à cette ambition, et être en lien avec les divers cercles concernés à l'université : les missions académiques fondamentales (recherche, enseignement), mais également la politique de patrimoine, la politique du personnel, les relations avec notre environnement (commissions paritaires avec les communes, milieu associatif...). La politique culturelle est amenée à soutenir les autres moyens d'action présentés dans ce programme. **Chaque site doit pouvoir bénéficier d'un appui de proximité**, en lien avec des partenaires locaux où l'UCLouvain peut être un partenaire apprécié. Le service coordonnera et s'appuiera sur un réseau de terrain multisite au sein de la communauté universitaire.

Plusieurs éléments concrets permettront de soutenir l'élan à donner dans la politique culturelle. Ils concernent les différentes sphères d'existence à l'université.

## RECHERCHE-CRÉATION

En matière d'enseignement et de recherche, je souhaite développer le troisième cycle, en partenariat avec les Écoles des Arts. Dans ce domaine, comme dans d'autres moyens d'action, nous pouvons développer la formation doctorale, et ici particulièrement en **recherche-crédation**. Le dispositif des « **Ateliers d'innovation** » présentés dans le moyen d'action II, et destinés à soutenir et à lancer volontairement un programme de recherche pluridisciplinaire pendant une période d'un an, est également adapté au développement de la recherche-crédation. Dans les premiers cycles, la **mineure en culture et création** doit être soutenue et visibilisée. On peut aller au-delà en développant des premiers cycles qui intègrent la pratique culturelle et la critique universitaire, comme cela se passe dans des universités étrangères de premier rang.

## SOUTENIR LE MUSÉE L DANS LA DURÉE

Le **Musée L** est un lieu qui vient soutenir la politique culturelle de l'université. Il est le fruit d'une décision audacieuse prise il y a sept ans. Au-delà de son ouverture et de son inauguration en 2017, l'UCLouvain se doit de soutenir le projet dans la durée. Nous pouvons parvenir à en faire un lieu emblématique pour la communauté, en interface avec la société. L'ambition doit être à la hauteur de notre histoire, et ce lieu peut, si on lui en donne les moyens, s'inscrire dans des programmes internationaux de recherche-crédation, devenant un foyer actif où s'allie les missions universitaires d'enseignement, de formation et de liens avec la société.



Le programme d'**artistes à résidence**, qui a vu le jour il y a un peu plus de 10 ans, a montré toute sa pertinence. Les interactions de l'artiste au sein de la mineure en culture et création a toujours été féconde, et souvent le personnel a pu également entrer dans un processus créatif avec l'artiste. Nous pouvons donner du souffle à la politique culturelle en renforçant ce dispositif, puisqu'il a montré toute sa valeur. Je propose que la résidence prenne un nouvel élan en engageant l'artiste pour un semestre ou une année, en lui offrant un lieu de travail si cela est pertinent, ce qui permettra d'avoir davantage d'interactions et d'interrogations sur nos pratiques. Parallèlement, je proposerai de développer un dispositif de résidence de jeunes artistes, qui ont davantage de disponibilités et trouveront à l'université et dans nos pratiques un terrain particulier d'inspiration et d'interaction. Ces dispositifs soutiennent également l'action que nous souhaitons mener pour la recherche-crédation.

*Dans ses Feuilletts d'Hypnos, René Char clamait que « Notre héritage n'est précédé d'aucun testament ». Nous partageons l'Université catholique de Louvain et héritons des intentions des multiples communautés qui nous ont précédées sur tous les sites.*

*La proposition que je fais aujourd'hui à la communauté est une trajectoire heureuse, stimulante, qui investit dans sa communauté pour la porter dans son temps et assumer notre souhait d'harmonie dans nos missions et de durabilité dans notre environnement.*

*Cette vision, la stratégie indiquée et programme d'investissement que vous venez de lire a fait l'objet d'un chiffrage précis. Il sera soumis aux instances de consultation et de décision à l'entame de mon mandat. Il est responsable, réalisable et soutenable. Et il nous permettra, ensemble, de retrouver du sens à notre présence dans ce lieu unique que nous partageons toutes et tous.*

*Car je sais que c'est avec vous que l'université avance !*

Sébastien Van Bellegem

Le 15 février 2019

## *Réponse aux questions posées par les Corps et par l'AGL*

- ❓ *Quelle est votre vision de l'enseignement universitaire dans les 5 à 10 années à venir ? Comment pensez-vous traiter le défi de la massification de l'enseignement ? Selon vous, comment faut-il mettre en adéquation les méthodes et les outils pédagogiques ainsi que les ressources humaines avec les attentes et les compétences du public étudiant ?*

Le défi de la massification n'est pas récent. J'en suis un témoin privilégié à l'issue de mes mandats de doyen et de coordinateur sectoriel.

**Il est urgent pour l'UCLouvain d'équiper enfin nos équipes enseignantes pour rendre leur travail soutenable, par une politique résolue investissant dans la qualité de notre enseignement.** Il est en effet paradoxal, aujourd'hui, de ne pas disposer d'espaces d'enseignement adaptés, de budgets structurels pour la digitalisation, d'une reconnaissance adaptée de la charge de travail liée aux MOOCs, ni d'un support technologique de premier plan permettant de monitorer des groupes de plus en plus hétérogènes.

La question pointe l'importance d'une vision de l'enseignement universitaire. Celle-ci fait en effet défaut aujourd'hui à l'UCLouvain.

**Nos diplômés et diplômées vivront dans une société où la technologie poursuivra son évolution rapide.** La connexion aux réseaux d'information et de partage déterminera leur rapport au monde, leur manière de vivre, d'apprendre et de travailler. Ils ou elles connaîtront plusieurs changements professionnels, les amenant à se former tout au long de leur vie. L'intelligence artificielle marquera davantage leur environnement. Dans ce contexte, **ma vision de l'enseignement se centre sur son humanisme, au service des capacités de jugement, de pensée critique et d'intelligence sensible.** L'universitaire maîtrisera sa discipline, tout en sachant interagir et co-crée avec d'autres, issus de cultures scientifiques différentes.

Comme doyen, j'ai concrétisé cette vision avec mes équipes, en intégrant la massification : nouveau baccalauréat innovant tridisciplinaire, approche pédagogique par problèmes, mineures d'ouverture, tutorat, évaluation continue désynchronisée, reconnaissance de charge pour la réalisation de MOOCs, etc.

**J'ai inscrit des moyens en soutien à cette stratégie dans le plan d'investissement que je propose à la communauté.** J'ai confiance en les personnes et les services qui seront en charge de mettre en œuvre, et sont aujourd'hui en demande d'objectifs stratégiques clairs.





*Comment réconciliez-vous la tension entre limitation des moyens alloués aux universités et aspiration à une démocratisation de l'accès à l'enseignement universitaire ? Êtes-vous nécessairement opposés à une forme de sélection à l'entrée ?*

Moins de 25% du refinancement accordé à l'UCLouvain par la Communauté française a été investi dans l'enseignement et la recherche, alors qu'il y était destiné. C'est insuffisant et illogique tant il est urgent de ré-investir dans les personnels administratifs et enseignants.

La sélection ne permet pas de résoudre la tension indiquée car l'université est par essence un lieu ouvert à celles et ceux qui adhèrent à sa finalité et à ses exigences. Basée sur le curriculum, elle renforce au contraire les inégalités sociales. Cependant, l'université est aussi un lieu qui a ses spécificités, et n'est évidemment pas le passage obligé de toute vie épanouie. **Pour éviter les écueils d'une sélection injuste, je préfère investir dans l'orientation.**

Pour y parvenir il faut se différencier. **Notre spécificité universitaire doit être assumée** et communiquée, singulièrement dans les parcours scolaires en amont. Lorsque cela se justifie, nous pouvons œuvrer avec certaines Hautes Écoles sur un *continuum* où la formation non universitaire prépare à entrer dans nos formations. Ce *continuum* est positif pour les deux types d'institutions, car il place l'étudiante ou l'étudiant concerné dans une dynamique positive qui balise la durée de ses études.

Avons-nous les moyens de notre ambition d'ouverture ? Oui, à plusieurs niveaux : en œuvrant au *continuum* évoqué, en **généralisant les dispositifs d'aide à la réussite à l'ensemble des cycles**, par une **meilleure gestion des charges de travail**, par une **évaluation du Décret Paysage**. À cet égard, nourri par une solide connaissance du terrain, je demanderai au CRef une évaluation en vue de corriger certains aspects du Décret qui ont montré leurs dérives.



❓ *Les dérives associées à la production scientifique qui viserait quantité avant qualité, hyper immédiateté et réactivité sont de plus en plus dénoncées et ont donné lieu à l'émergence ou la réaffirmation d'un autre mode de fonctionnement appelé « slow science ». Y-a-t-il un modèle que vous privilégiez ? Pensez-vous que les deux approches doivent coexister ? Dans l'affirmative, comment les concilier dans la délicate mission de gestion des carrières ?*

Il faut donner davantage de temps long pour la recherche. Mon plan d'investissement prévoit une mesure concrète : **la création d'un fonds de recherche**, complémentaire aux instruments existants, atteignant au minimum 2 millions d'euros annuels garantis et identifiés.

Nos conditions de travail dans l'université et aux cliniques doivent développer la créativité et le plaisir de chercher, en vue d'explorer de nouveaux territoires et partager des découvertes. Nous devons *donner confiance*. C'est une condition nécessaire à une prise de risque indispensable au franchissement des frontières du savoir. Ceci nécessite du **temps long et des moyens**, qui sont centraux dans le plan d'investissement que je propose.

J'ai évolué dans divers milieux scientifiques, des mathématiques à l'économie, et comme doyen d'une faculté riche en épistémologies variées. De cette expérience, je tire deux conclusions : (1) il n'y a pas une seule manière de jauger une productivité scientifique, et (2) il est possible et souhaitable d'apprécier la productivité scientifique malgré cette hétérogénéité.

Les tensions indiquées dans cette question surviennent souvent lorsque la productivité d'un ou une scientifique est analysée à l'aune de critères d'une discipline qui n'est pas la sienne. **Nos Instituts de recherche peuvent contribuer à définir des politiques de recherche** explicitant des critères d'évaluation scientifique différenciés, reconnus et portés par leur communauté scientifique. Ces entités sont aussi des lieux de proximité pour la gestion des carrières. Il faut donc leur donner les moyens de remplir ces missions essentielles pour la communauté.



*Quelles stratégies vous engagez-vous à mettre en place pour gérer les charges de travail croissantes et améliorer le bien-être du personnel et des étudiants ?*

Je suis préoccupé par l'augmentation des démissions, *burn-out* et *bore-out*. **La prochaine politique du personnel doit être résolument attentive à ces situations**, en travaillant quotidiennement avec les représentations du personnel, des étudiants, et les directions. Pour devenir porteuse de sens, avoir des moyens et des ambitions, il faut un **changement de cap**.

**Agissons sur les conditions de travail pour améliorer le bien-être et la prévention.** Redonner de l'autonomie aux personnes, faire confiance et favoriser les initiatives est une priorité car ce sont les équipes de terrain qui sont au cœur des solutions.

Visons un management authentique, respectueux et responsable. Le personnel administratif doit être valorisé en suivant des critères transparents. Je m'engage à cet égard à réduire le temps d'attente dans l'octroi des promotions dès la première année de mandat.

Une diminution du taux de contrôle permet de réduire la charge, car les procédures se sont alourdies et la simplification administrative n'a pas tenu ses promesses. Le rectorat doit déléguer le micro-management, et les décisions politiques faire l'objet d'un examen de faisabilité avec les administrations concernées. L'informatique soutenant les fonctions de base doit être prioritaire et faire l'objet d'une ligne de décision claire.

Encourageons l'entraide et la solidarité (tutorat, mentoring). Le renforcement en période de surcharge doit être facilité, comme le remplacement de personnel suite aux absences.

Le personnel scientifique doit être dans les conditions d'atteindre ses objectifs. Mon expérience de terrain est sans appel : **il faut augmenter le cadre PST pour conserver des taux d'encadrement satisfaisants et finaliser la recherche doctorale dans les temps**. Il faut aussi intensifier les dispositifs visant la transition professionnelle d'après-thèse.

Réinvestissons dans le personnel académique qui doit être soutenu dans son travail aux multiples facettes. Concrètement, **les missions internes doivent être valorisées** par des décharges d'activité. Je mettrai en place de **véritables années sabbatiques**, en consacrant des moyens pour une décharge complète de cours sans accroître la charge d'autres collègues.

**Le bien-être des étudiantes et étudiants est un facteur central dans leur réussite.** L'amélioration des taux d'encadrement y contribue. Il y a lieu d'être attentif aux conditions de travail de toute la communauté, qui sont souvent source d'insatisfaction en raison de la vétusté de certains bâtiments ou auditoriums, ou par manque de places disponibles.

- ❓ *Selon vous, quels sont les principaux enjeux et défis de gouvernance, organisationnels et administratifs posés à notre institution, compte tenu de la nature multi-site de cette dernière, dans le contexte plus large du projet de fusion avec Saint-Louis ? Pouvez-vous énoncer des mesures concrètes qui s'en inspireraient ?*

Le caractère multisite de l'UCLouvain est un enjeu majeur que doit investiguer sérieusement la prochaine équipe rectorale de manière ouverte. Il faut commencer par **poser un ensemble de diagnostics afin de comprendre les réalités de terrain et assurer sur chaque site des services et des référents de proximité.**

Chaque site est différent. L'enjeu est de réunir plusieurs cultures, histoires et formes institutionnelles. La coexistence de statuts variés rend la gestion multisite délicate sur le plan humain. Acteur de l'intégration des FUCaM, je peux témoigner que la traduction d'une fusion dans un projet commun entre les personnes demande du temps, de l'écoute, de l'ouverture d'esprit et de l'accompagnement.

L'ensemble des sites intégrés mérite cette attention sur le long terme. Ma volonté est d'y travailler ensemble.

En matière de gouvernance, il y a aujourd'hui des fonctions dont les périmètres se recouvrent (vice-recteur de secteur, en Hainaut, prorecteur aux affaires régionales), rendant peu claires la compréhension et la prise de décision sur le terrain. Je souhaite clarifier cette gouvernance au sein de la prochaine équipe rectorale.



- ❓ *Comment envisagez-vous votre mandat rectoral sur les versants interne et externe. Comment concevez-vous votre rôle sur les différents dossiers internes que vous entendez porter ? Comment comptez-vous inscrire les intérêts de l'université dans le cadre plus large de l'échiquier universitaire (en ce compris l'enseignement supérieur), social, économique et politique de la Fédération Wallonie Bruxelles ?*

Le prochain recteur doit être **beaucoup plus attentif à l'interne**.

Je souhaite mettre de l'huile dans les rouages sans modifier les structures. Les diverses entités de l'UCLouvain doivent être en condition de remplir leurs missions. Mon rôle en tant que recteur sera de leur permettre de travailler ensemble pour le bien commun, de faire circuler les idées, d'unir nos secteurs et nos cliniques autour d'un projet clair. À cette fin je consacrerai une partie non négligeable de mon agenda à écouter, à rencontrer les entités, les corps, les représentations du personnel et la communauté étudiante.

Ma longue expérience de gestion interne m'a sensibilisé aux questions du bien-être du personnel, de la valorisation des carrières, des moyens consacrés à la recherche et aux conditions de formation des étudiantes et des étudiants. **Je serai un recteur connecté aux réalités de la communauté, tant j'ai éprouvé moi-même nos processus et leur organisation.** Je m'entourerai aussi d'une équipe rompue à la gestion interne et qui partage ma sensibilité de rechercher du lien et du sens à notre travail et dans nos formations.

Bien entendu, le recteur assume des responsabilités à l'externe. À cet égard, la défense de nos intérêts suppose deux conditions :

- (1) **L'UCLouvain doit faire preuve d'ouverture sur le plan politique ;**
- (2) **Nos intérêts doivent converger avec ceux des autres universités de la Fédération Wallonie Bruxelles.**

Pour ce faire, j'entends rétablir des liens de confiance avec les autres universités car l'entente s'est fortement dégradée au regard de la gestion du projet de fusion avec l'USLB.

L'UCLouvain doit redevenir un acteur apprécié, inspirant et à l'écoute afin de mieux valoriser notre travail, ouvrir de nouvelles possibilités de partenariat de recherche, défendre nos intérêts auprès du gouvernement fédéral et des entités fédérées. C'est une condition pour avancer dans des dossiers aussi sensibles que la pension des académiques, la disponibilité des mandats de chercheur ou chercheuse qualifiée, la fiscalité de la recherche ou l'évolution du parcours étudiant, pour n'en citer que quelques-uns.



*Quelle est votre vision sur la question du genre au sein de la communauté universitaire ? Quelles actions concrètes proposez-vous de mettre en œuvre pour réaliser cette vision durant votre mandat ?*

L'attention que l'UCLouvain porte à l'égalité entre les femmes et les hommes est ancrée dans sa double vocation universitaire et humaniste. Pour être effective, cette politique doit aller au-delà des mesures généralement requises par les institutions publiques et le pouvoir subsidiant. Elle doit faire l'objet d'un investissement spécifique et se donner des objectifs ambitieux et précis.

**Je propose une approche globale car cet objectif touche l'ensemble de nos missions.** À l'instar d'autres universités ayant considérablement amélioré l'égalité des genres, je préconise la mise en place d'**un service spécifique rattaché au rectorat**. Sa ou son responsable aura des moyens d'action ainsi qu'une légitimité et une indépendance suffisantes pour identifier nos pratiques et nos processus sous l'angle du genre.

Ce service investira en priorité le **soutien à la parentalité** à destination du personnel ainsi que la communauté étudiante. Divers dispositifs mis en place à travers le monde constituent des exemples : mise à disposition de crèches aux horaires adaptés, télétravail, école de devoirs, gestion raisonnée des horaires, visibilité de la parentalité sur les campus...

De nombreuses et nombreux collègues travaillent sur ce thème. Leurs travaux peuvent être davantage valorisés, y compris par la **reconnaissance des fonds de recherche**. Je renforcerai les initiatives que j'ai déjà accompagnées en tant que doyen (mineure, master). Consolidons par exemple l'**offre de formation** par des unités spécifiques dans la formation initiale des enseignants, par des certificats stratégiques et par la formation et la sensibilisation des mandataires internes et des responsables d'équipes à l'UCLouvain.

La gestion du personnel et des carrières est également concernée. Il faut dépasser l'enjeu de la diversité pour **tendre vers l'inclusion à tous les niveaux**. Des statistiques pertinentes sur les carrières et le recrutement devront être communiqués en distinguant les genres. Un rapport annuel sera publié et diffusé.

Je tiendrai **un langage clair sur la question du harcèlement**. Toute personne a droit au respect et a le droit de trouver à l'UCLouvain les conditions de vie et de travail lui donnant confiance dans ses capacités à agir dans le monde. L'université et ses autorités doivent montrer une volonté réelle de combattre et de bannir le harcèlement.

En matière de gouvernance, je constituerai une **équipe rectorale paritaire** ayant l'expérience et la volonté d'articuler harmonieusement vie académique et vie privée. Je souhaite aussi la **parité des membres extérieurs du Conseil d'administration** avant 2024.



❓ *Comment envisagez-vous le rôle de notre université sur les plans interne, national et international en matière de transition écologique ?*

Le développement durable est l'objet de mon plan d'investissement. C'est un enjeu déterminant pour l'avenir de l'humanité. L'université ne peut pas se contenter de suivre timidement la trajectoire définie en 2012. Elle doit s'organiser pour jouer son rôle innovant, expérimental et explorateur de nouveaux systèmes de vivre-ensemble.

Si la communauté universitaire m'accorde sa confiance, j'engagerai l'UCLouvain dans un **processus de transition écologique et solidaire de façon à devenir neutre en carbone à l'horizon 2030.**

Avec mes équipes, nous avons créé la première formation pluridisciplinaire en développement durable sous la forme d'une mineure ouverte en premier cycle, ainsi que le premier Master en économie sociale.

Recteur, je souhaite aller au-delà en donnant les moyens aux facultés pour que l'ensemble de nos programmes comporte **une unité de formation transversale au développement durable.** Sur le plan de la recherche, je donnerai des moyens aux Louvain4 liés à cette thématique.

L'UCLouvain a un rôle à jouer comme propriétaire d'un patrimoine important. Tous les gestes comptent, et il convient de garder une cohérence entre ce qui peut se faire à petite et grande échelles. **Je transformerai le Conseil du Développement Durable en organe représentatif et lui accorderai un budget.** Ce conseil réunira en un même lieu les enjeux académiques et patrimoniaux et sera notamment en charge du monitoring et des indicateurs qui font aujourd'hui lourdement défaut. Parallèlement, il importe de soutenir les groupes qui souhaitent agir concrètement, en créant une communauté de mission car la transition passe par les actions de terrain où chaque personne peut être inspirante. Cette communauté doit permettre d'**accompagner l'université vers une transition juste et soutenable.**

En amont, il est important de **rendre notre action et nos intentions visibles et d'en mesurer régulièrement les résultats** au travers d'indicateurs partagés. Il est d'ailleurs temps pour l'UCLouvain de rendre un rapport annuel public en la matière.

L'UCLouvain dispose de plusieurs atouts pour atteindre cet objectif. Relever ce défi rendra **notre université encore plus attractive et inspirante.**



*Pouvez-vous nous expliquer en quoi l'étudiant est-il pour vous au centre des politiques publiques et institutionnelles de l'Université ?*

La vie et le parcours étudiant sont au centre des missions que j'ai occupées dans l'institution : secrétaire académique, président d'école, président de commission doctorale, doyen, coordinateur sectoriel. Cela m'a permis d'être à l'écoute de la communauté étudiante dans ses diverses sphères d'existence : les cours, les délégations, les BDE, les cercles, l'AGL, les kots, les adultes en reprise d'étude, etc. J'ai toujours veillé à placer leur représentation au cœur des discussions et en interaction avec les corps, en multipliant les rencontres et en donnant toute sa place à la délégation étudiante dans les organes représentatifs. Mon expérience est qu'il s'agit d'une **garantie de la qualité de nos formations et de notre mission universitaire**.

Au niveau politique, ma priorité sera d'être **attentif à la durée et, donc, au coût et à l'accessibilité des études**. Pour y parvenir, nous agirons à plusieurs niveaux.

L'extension de la **politique d'aide à la réussite à tous les cycles** est un exemple concret de mon programme. Ayant piloté cette politique et mis en place de nouveaux dispositifs avec nos équipes, je suis convaincu de ses résultats qui permettent, du même coup, d'accompagner des changements pédagogiques. Un autre exemple est la priorité mise pour **l'apprentissage des langues**.

La vie étudiante se passe également en dehors des cours. Je sais que nous pouvons compter sur la communauté étudiante pour soulever les enjeux que nous partageons : l'engagement dans les objectifs du développement durable, l'égalité des genres, le renouvellement d'une politique culturelle qui entretient le débat, la créativité et l'engagement à l'université.





**?** *Si on postule que le bien-être du personnel exerce une influence positive sur la qualité de son travail, quelle politique de RH envisagez-vous pour le garantir ? Quelle culture de management comptez-vous développer ?*

Le bien-être au travail et dans les études est l'une de trois priorités où je propose un investissement majeur. Les signaux reçus de la communauté à ce jour me confirment cette attente légitime. Ils ont résolument motivé ma candidature au rectorat, ainsi que la politique RH exprimée plus avant.

En matière de culture de management, je porterai les aspirations de la communauté.

**Recteur, c'est la communauté que je mettrai en avant plus que moi-même.** Tel un chef d'orchestre, je permettrai à toutes et tous d'exprimer leur contribution et leur talent, en écoutant, en donnant confiance, en cultivant un débat pour élever l'université. Je donnerai du support, en toute clarté et en expliquant la stratégie, attentif à une communication interne pour que toutes et tous jouent la même partition qui donne sens à notre présence dans ce lieu que nous partageons.

**Recteur, j'incarnerai dans ma fonction les valeurs de respect, de transparence, d'expérience humaine et institutionnelle solide et transversale.** Je constituerai avec attention une équipe animée par ces mêmes valeurs.

**Recteur, je protégerai l'université et assumerai la responsabilité de nos choix.** Je le ferai :

- **En interne, en unissant, en créant des liens** entre les personnes, entre les entités, entre les secteurs et avec les cliniques. En réconciliant nos trois missions dans un projet harmonieux. Mon équipe travaillera collectivement et pensera ensemble ce qui constitue les enjeux de toutes et tous, afin d'éviter le catalogage et la contradiction dans le projet institutionnel ;
- **En externe, en ouvrant l'université à la diversité pour sortir de l'isolement politique.** C'est une condition nécessaire pour défendre nos intérêts à tous les niveaux de décision. J'entretiendrai des liens constructifs avec les autres universités de la fédération afin de ne pas laisser les instances publiques le soin d'arbitrer ce que nous pouvons décider nous-mêmes.

**Cette culture de management remettra les personnes au cœur du projet universitaire. Car c'est avec vous que l'université avance !**



## *Biographie*

Franchir des frontières, jeter des ponts, unir nos rêves : voilà qui résume mon chemin de vie et mon ambition pour notre institution.

J'ai trouvé en l'Université un lieu propice pour vivre cette dynamique, au point de vouloir m'atteler, aujourd'hui, au soutien et à l'épanouissement de toutes les personnes qui la composent.

Je suis né en Hainaut, à La Louvière, au sein d'une famille nombreuse qui n'avait pas eu la chance de rencontrer l'université. Comme beaucoup d'entre vous, mon enfance a été affectée par des épreuves et les difficultés économiques des années 1980. J'ai alors développé une passion pour les mathématiques et la pratique artistique, tissant des liens entre deux mondes et unissant les rêves du bon, du juste et du beau.

Il m'a fallu de l'audace pour franchir la frontière me séparant du monde universitaire. En 1995, j'entame à l'ULB une formation en mathématique complétée par une agrégation. J'aime partager, enseigner, donner confiance. Dans le même temps, j'approfondis ma pratique musicale aux Conservatoires royaux de Bruxelles et de Mons.

Mon arrivée à l'UCLouvain en 1999 constitue un autre passage important. Aspirant auprès du FNRS pour réaliser une thèse en sciences, j'étends alors mon horizon par divers séjours scientifiques : Heidelberg, London School of Economics, University of Illinois, Pontificia Universidad de Chile.

Un temps professeur de statistique à l'UCLouvain, une thèse d'habilitation en économétrie me permet de jeter des ponts vers un autre secteur. Je suis engagé à la Toulouse School of Economics en 2007, avant de retrouver l'UCLouvain en 2011, cette fois en faculté ESPO et comme chercheur à l'institut LIDAM (CORE).

À l'UCLouvain, j'ai exercé les missions de secrétaire académique, président de Commission doctorale et président de l'École d'économie (ESL) avant d'être élu doyen en 2014. Réélu en 2016, j'achève aujourd'hui ce mandat tout en assumant la coordination des six facultés du secteur des sciences humaines depuis 2015. Cette solide expérience m'a permis de vivre au quotidien les multiples processus et contraintes administratives de l'institution. J'ai également pu développer un leadership serein pour conduire des projets innovants, co-construits et fondés au quotidien sur la motivation des équipes.

Aujourd'hui, je suis heureux de mettre cette expérience au service des membres de l'UCLouvain, en franchissant une nouvelle frontière, en jetant des ponts au sein de notre communauté et en nous reliant à notre rêve d'université.

