

PROJET POUR UNE

UNIVERSITÉ DE LIÈGE



ARDENTE ET RAYONNANTE



Eric **PIRARD**

Professeur Ordinaire

Sart Tilman B52
Q. Polytech 1
4000 Liège

eric.pirard@uliege.be
32 - 497 - 53 14 60
<http://ericpirard.be>

Candidature	3
Etre Recteur	4
Prospective	5
ULiège – Partager, Innover et Entreprendre.....	6
ULiège - Accompagner le changement vers l'Uni 4.21+	8
Projet pour une université ardente et rayonnante	10
1. Redonner du sens au projet universitaire	10
1.1. S'ancrer au cœur d'une communauté et d'une région.....	10
1.2. Libérer du temps et des ressources	13
1.3. Rayonner par-delà nos murs et nos frontières	16
2. Redonner du sens aux parcours individuels.....	20
2.1. Redonner du sens à la mission de l'enseignant et du chercheur.....	20
2.2. Redonner du sens au parcours de l'étudiant	25
2.3. Redonner du sens au parcours du personnel A.T.O.	27
3. Promouvoir le numérique intelligent	30
4. Se développer durablement	31
5. S'ouvrir au monde.....	32
A mon propos	34

*Une version réduite de ce texte, ainsi qu'une actualisation régulière
sont proposées sur le site internet <http://ericpirard.be>*

Candidature

Je suis profondément attaché à ma ville et à ma région !

Je suis émerveillé par l'esprit créatif et entreprenant qui s'exprime tout au long de notre histoire. Ce n'est pas pour rien qu'elle est ardente l'Athènes du Nord!

En cette année où nous célébrons deux cents années d'un parcours universitaire marqué par une incroyable capacité à se reconstruire et se réinventer, je souhaite ardemment m'investir au service de la communauté et je serai candidat aux prochaines élections rectorales.

Ma candidature est le fruit de nombreuses rencontres et de mûres réflexions. Elle est aussi l'aboutissement d'un parcours académique personnel que j'ai voulu aussi riche et diversifié que possible avant de m'engager au service de la communauté.

La vision pour l'Uliège que je partage avec vous dans les pages qui suivent est nourrie par mon expérience personnelle, mais aussi par de longues discussions avec des collègues de tous horizons facultaires, des membres des différents corps de l'université et des étudiants. Le projet qui s'en dégage sera bien sûr porté par une équipe d'hommes et de femmes prêts à s'engager à mes côtés.

Je n'ai pas souhaité constituer cette équipe dès à présent, car je suis sincèrement convaincu qu'en opposant des équipes pléthoriques on s'écarte de l'esprit des élections rectorales et on prend le risque de diviser inutilement la communauté. Au lendemain des élections, si vous m'avez confié le mandat de recteur, je proposerai au conseil d'administration qui est le seul habilité à les désigner, les noms des vice-recteurs et vice-rectrices qui m'accompagneront. Auparavant, j'aurai entendu tous ceux qui m'ont déjà annoncé leur soutien, mais bien sûr aussi ceux qui aujourd'hui se présentent en soutien des autres candidats.

Le récent rapport Horizon 2030 du collège d'experts auprès de l'ARES nous rappelle que l'université est un lieu d'expérimentation, de réalisation et d'innovation de la démocratie. Les élections rectorales et bientôt aussi les élections au conseil d'administration, sont des moments de plein exercice de cette démocratie. Il nous revient à tous de saisir ce moment pour actionner les leviers du changement !

Etre Recteur

Heureusement que le terme de recteur n'est pas utilisé dans le monde de l'entreprise. Heureusement qu'il évoque sans hésitation le monde universitaire, sa diversité et sa liberté académique.

Etre recteur, ce n'est pas être directeur. Il ne s'agit pas de diriger, encore moins de contraindre ou d'imposer. Il s'agit au contraire d'inviter à suivre une voie et de s'assurer que tous sont prêts à tenter l'aventure.

Vouloir diriger une université à la manière d'un CEO n'aurait aucun sens. Une université est riche de sa diversité, de la jeunesse de ses étudiants et de l'indépendance de ses chercheurs. Une université est une source de savoir qui doit jaillir dans toutes les directions et s'offrir à tous ceux qui veulent s'y abreuver. Cette diversité ne peut aller de pair avec la liberté académique que si elle s'accompagne d'une profonde responsabilité sociétale. Chaque citoyen, au travers du financement public, témoigne sa confiance au monde universitaire. Il espère en retour que nous préparons l'avenir de ses enfants et que nous avons à cœur de partager nos découvertes.

Cette responsabilité sociétale doit se rappeler à nous tous les jours. La société nous offre des conditions de travail privilégiées. Nos campus sont magnifiques et nos infrastructures sont exceptionnelles. Nous menons nos travaux en toute liberté. Nous vivons de ce qui fait notre passion et nous avons la chance de la partager avec les générations futures. Certes, tout n'est pas parfait et beaucoup de situations sont précaires... mais cela reste un lieu d'épanouissement formidable dans une société en quête de sens.

A mes yeux, être recteur, c'est avant tout être capable d'incarner l'institution universitaire. C'est aussi être présent, être à l'écoute, savoir rassembler autour d'un projet et porter la parole de la communauté universitaire hors les murs.

Tout cela implique nécessairement d'avoir de la prestance, de la réserve et une grande humilité.

4



En compagnie des recteurs des universités de Lorraine, Kaiserslautern, Luxembourg, Trèves et Saarbrücken lors de la création de l'Université de la Grande Région asbl (2015)

« Une université en mouvement, des sociétés en changement », inscrite en filigrane des activités du bicentenaire, couchée en grandes lettres sur la page de couverture du plan stratégique, cette phrase est interpellante. Ce qui sonne comme un simple constat devrait en réalité être une profonde invitation à l'action.

Qui pourrait contester que l'université est en mouvement ? Qui pourrait douter que la société vit une période de changement ? Qui pourrait même objecter que la société est devenue multiple, interculturelle et internationale ? Après tout, même notre **UNI**versité est imprégnée d'une grande **D**iversité.

Le constat très consensuel que notre université est en mouvement est, il faut bien l'avouer, de peu d'utilité pour élaborer une stratégie. Plus exactement, une stratégie ne peut s'élaborer qu'en fonction d'objectifs précisément identifiés. Elle suppose une vraie capacité de prospective et demande que nous soyons au moins capables de répondre aux questions :

Quel sens voulons-nous donner à notre mouvement ?

Quelle est notre place dans les sociétés en changement ?

Le semestre écoulé (automne 2017) a été très riche en activités, colloques et rapports divers. J'en ai personnellement retiré beaucoup d'enseignements et je pense être devenu un peu plus lucide pour comprendre le monde universitaire et « les sociétés » dans lesquelles nous sommes actifs. Si vous ne l'avez déjà fait, je vous invite à consulter les documents suivants :

- *Enquête AS*Prof - Etre professeur à l'Université de Liège aujourd'hui et demain, Juin 2017, 94 pp.*
- *Finance J.-P., Leonhard D. et al., L'enseignement supérieur en FWB à l'horizon 2030. Rapport du Collège d'experts extérieurs. ARES, juillet 2017.*
- *L'évaluation de la recherche en question(s), Zaccai et al., Acad Royale des Sciences, 2016*
- *Le livre vert du personnel scientifique de l'ULiège, 2017*
- *Différents rapports de l'European University Association (EUA), etc...*

Parmi les conférences, débats et ateliers proposés, je retiens tout particulièrement :

- *Le financement de la recherche fondamentale et appliquée en Fédération Wallonie-Bruxelles, 23 Nov 2017 (Cercle Wallonie)*
- *La Semaine de l'Enseignement, 22-24 Nov 2017 (ULiège)*

Je voudrais également attirer votre attention sur la thématique qu'avait choisie Liège Créative pour la rentrée du bicentenaire: « *La prospective comme outil de transformation dans un contexte de mutations économiques et territoriales* ».

Lors de cette soirée, j'ai été très frappé par le contraste abyssal entre la prospective pratiquée par les différents participants et celle proposée par notre institution. Je pense que ce que nous qualifions aujourd'hui de plan stratégique est tout au plus un inventaire systématique d'actions possibles ou nécessaires. Ces actions n'aboutiront pas sans une analyse plus fine des mutations de notre environnement et une vraie capacité de leadership au plus haut niveau.

Au hasard des présentations, trois réflexions ont retenu mon attention ce soir-là :

- *Les plans quinquennaux n'ont plus de sens car le monde va trop vite...*
- *Il faut avoir la capacité de s'adapter aux axes prioritaires tout en connaissant ses points forts...*
- *En situation de crise, il faut ouvrir les portes et ne pas se replier sur soi-même...*

Ouverture, Spécialisation Intelligente, Flexibilité... seront autant de thématiques récurrentes dans les pages qui suivent. Ces thématiques sont comme des vents dominants, on peut choisir de s'arc-bouter pour mieux résister ou on peut étarquer les voiles pour prendre le large. Mais, dans tous les cas, il faut agir et donc choisir !

Mon choix personnel est très clair, il est grand temps de sortir du repli sur nous-mêmes, de leiz'm plorer budgétaire et du manque d'engagement international pour retrouver l'ambition d'être une université européenne de premier plan !

ULiège – Partager, Innover et Entreprendre

Quel sens voulons-nous donner à notre mouvement ?

L'université s'est conçue au départ comme un conservatoire des savoirs. Ceci s'est naturellement décliné sous la forme d'une mission d'enseignement (transmission) et d'une mission de recherche (création). Mais, aujourd'hui, le savoir ne se trouve plus inventorié dans nos seules bibliothèques et la transmission du savoir ne se fait plus dans nos seuls auditoires.

Le rapport au savoir et à la connaissance se transforme à toute vitesse! Les sociétés sont bouleversées et elles n'attendent pas les universités pour se penser autrement. Déjà la notion de diplôme est remise en question au profit de compétences glanées tout au long d'un parcours individualisé. Pour honorer ses missions et en particulier celle de la citoyenneté, l'université doit s'ouvrir aux autres acteurs et s'intégrer dans des communautés de l'innovation et de la connaissance. La mission de la communauté universitaire est de devenir un espace ouvert sur tous les savoirs au sein duquel les acteurs veillent à partager (enseignement), innover (recherche) et entreprendre¹ (citoyenneté).

Je voudrais reprendre ici quelques extraits relatifs au rôle de l'enseignement supérieur tels que proposés dans le Rapport Horizon 2030 remis à l'ARES (p 35) et inspirés de la Magna Charta Universitatum:

- *Un lieu de connaissance réciproque, d'interaction et de partage, dépassant les frontières géographiques et culturelles.*
- *Un lieu d'expérimentation, de réalisation et d'innovation de la démocratie.*
- *Un lieu qui devra renforcer son rôle d'émancipation individuelle et collective et d'« ascenseur social » face à une fracture sociale et à des inégalités socioéconomiques qui se renforceront.*

L'enquête de l'AS*Prof (2017) nous rappelle que concilier les missions universitaires est un défi qui induit des tensions intensément ressenties à l'échelon individuel:

- *Tension n°2 : L'enseignement est fondamental dans la charge d'un professeur, MAIS il y a une trop faible valorisation des efforts pédagogiques*
- *Tension n°3 : Il est important d'alimenter l'enseignement par la recherche, MAIS concilier les deux missions est de plus en plus difficile*
- *Tension n°4 : Une reconnaissance de l'activité de recherche est importante, MAIS la pression actuelle sur les publications laisse peu de place au temps de la réflexion nécessaire pour mener à bien une recherche de qualité*

Il importe donc de bien comprendre ces tensions et de les intégrer dans la gestion quotidienne de l'université.

¹ Tout au long de ce programme j'utilise les mots *entreprendre* et *entreprise* car ils expriment une démarche dynamique. Je voudrais toutefois qu'on ne les limite pas à leur dimension économique, mais que l'on entende par là toute activité créative dans l'espace citoyen (économie sociale, association culturelle, ONG,...)

Le premier constat à faire est que nous ne vivons plus dans un monde linéaire. Plus rien ne se pense en termes de ligne droite. On suit de plus en plus rarement une trajectoire d'études linéaire, on poursuit rarement une carrière linéaire et on ne se consacre plus exclusivement à une même mission de recherche et d'enseignement du début à la fin d'un parcours académique. L'université du XXI^{ème} siècle doit pouvoir offrir à chacun, qu'il soit étudiant, P.A.T.O., scientifique ou académique, un espace de liberté au sein duquel il peut se mouvoir. J'entends que la mobilité (disciplinaire, géographique ou fonctionnelle) doit être facilitée, encouragée et organisée. J'entends aussi que les parcours individualisés doivent être reconnus et valorisés. Mais, cultiver la mobilité veut aussi dire qu'il faut bousculer les immobilismes, qu'il faut accompagner chacun pour qu'il ose passer les frontières, qu'il s'associe à d'autres, qu'il tisse des liens entre enseignement-recherche et citoyenneté, qu'il internationalise son enseignement, qu'il ose le numérique, etc.

7

Redonner du sens au **projet universitaire** et reconnaître les **parcours individuels** que ce soit celui des étudiants, des enseignants-chercheurs ou du personnel d'appui administratif et technique... telles sont les actions que je vous propose de mettre en œuvre en pleine concertation avec la communauté universitaire dans les prochaines années.
Il nous faudra **ancrer** notre action dans notre environnement, **libérer** notre parcours en trouvant les ressources et **rayonner** en dépassant nos frontières.



Présentation de Reverse Metallurgy à la tribune de Liège Créative le 2 Octobre 2014

ULiège - Accompagner le changement vers l'Uni 4.21+

Quelle est notre place dans les sociétés en changement ?

Le monde a toujours été en mutation. Comme l'affirmait déjà Héraclite « *une seule chose est constante, c'est le changement* ». Identifier les changements les plus significatifs du monde d'aujourd'hui ne me paraît pas très difficile tant ils sont au cœur de tous les débats depuis plus de vingt ans. Je pense en particulier au numérique, au développement durable et à la mondialisation. Ce qui est sans doute plus difficile, c'est de prendre la mesure de l'impact de ces changements sur le monde universitaire. Il ne fait aucun doute qu'il sera majeur ! Les plus pessimistes diront que l'université aura disparu en 2050 et d'autres iront même jusqu'à dire que l'humanité devrait se trouver une autre terre d'ici moins d'un siècle! (Stephen Hawking, BBC 8 Oct 17). Je pense qu'il n'y a aucune raison de partager un tel pessimisme, mais il est la preuve qu'il est indispensable d'intégrer au mieux ces trois dimensions du changement dans notre stratégie universitaire.

Uni 4.21+, se veut un rappel mnémorique de ces trois dimensions:

- 4.** en référence à la 4^{ème} révolution industrielle (Industry 4.0)
- 21** en référence à un Agenda 21 définissant nos priorités en matière de développement durable
- +** en référence au programme de mobilité Erasmus+ de l'Union Européenne

Uni 4.

Le numérique doit être notre outil privilégié de communication, de partage et de publication, renforçant par là notre mission d'ouverture. Nous devons promouvoir une intégration progressive et volontaire du numérique dans nos enseignements. Nous devons être capables d'apporter une aide professionnelle à tous ceux qui font le choix du numérique pour leur permettre de privilégier un enseignement de qualité. Nous devons être animés par une éthique de partage et de collaboration en permettant à tous d'accéder au savoir (Open Access, Open Data,... Open Education).

Les tensions identifiées par l'AS*Prof (2017), même si elles ne renvoient pas seulement au numérique sont très explicites :

- *Tension n°1* : La plupart des enseignants sont prêts à s'engager dans des méthodes d'enseignement mixtes (ex-cathedra et participatives), MAIS il y a un manque de ressources (temps, soutien pédagogique individualisé,...)
- *Tension n°5* : Il est indispensable d'améliorer les processus administratifs, MAIS trop de tâches administratives sont aujourd'hui déléguées aux académiques et les submergent

Uni 21

Il est urgent d'aligner nos comportements individuels et nos actions collectives sur les objectifs du développement durable. Dans le même ordre d'idées, les thématiques de recherche soutenues par l'université doivent être questionnées en permanence sous l'angle de leur adéquation aux objectifs d'un développement respectueux de l'homme, de la société et de son environnement (ex. efficacité énergétique ; économie circulaire ;...). L'université doit aussi prendre la mesure de la spécialisation intelligente souhaitée par sa région (cf. [Plateforme S3 européenne](#)) et elle doit participer pleinement à l'animation d'espaces de rencontres, de débats et de créativité (Liège et Luxembourg Créative, MSH, Grandes Conférences, ...) ainsi qu'à la mise en valeur de la mémoire intellectuelle et culturelle de la région.

Les questions de spécialisation intelligente et la nécessité de mieux dialoguer se retrouvent aussi en filigrane dans l'enquête de l'As*Prof (2017) :

- *Tension n°7* : Il serait souhaitable de favoriser des approches interdisciplinaires en matière de recherche et d'enseignement MAIS les lieux de rencontre (interfacultaires) manquent.
- *Tension n°9* : Avoir des pôles d'excellence est un atout incontestable, MAIS l'identité de l'université de Liège est d'être aussi une université complète.
- *Tension n°10* : Il est essentiel que l'université ait un enseignement qui réponde aux exigences du marché, MAIS elle doit aussi conserver son âme et rester un lieu de critique et de débat.

Uni+

Paradoxalement, une vraie stratégie d'internationalisation ne peut se concevoir qu'au départ d'un ancrage local / régional fort. L'université doit être capable de revendiquer une identité régionale forte tout en s'ouvrant à la diversité qui fait aussi l'Europe. Cette tension entre local et international est clairement identifiée dans l'enquête de l'As*Prof (2017) :

- *Tension n°8* : L'ancrage local de l'université est indispensable, MAIS il faut aussi insister sur l'ancrage international de la recherche et de l'enseignement.

Idéalement, en référence aux trois dimensions identifiées dans la prospective, l'**internationalisation** contribuera à plus d'**ouverture**, la **numérisation** devrait permettre d'apporter plus de **flexibilité** et le **développement durable** guidera la **spécialisation intelligente**.

Très concrètement, l'Université de Liège doit:

- Promouvoir le numérique intelligent
 - Se développer durablement
 - S'ouvrir au monde
-

9



Remise du Doctorat Honoris Causa le 28 mars 2015
au Prof. Markus Reuter spécialiste du recyclage des métaux.

1. Redonner du sens au projet universitaire

Afin de redonner du sens au projet universitaire, je propose une série d'actions qui peuvent être regroupées en trois phases. La première consiste à **ancrer** le projet au cœur de sa communauté et de sa région en veillant à écouter les parties prenantes du projet universitaire ; la seconde consiste à **libérer** le temps et les ressources nécessaires pour sa réalisation ; la troisième envisage les modalités indispensables pour **rayonner**.

1.1. S'ancrer au cœur d'une communauté et d'une région

S'écouter

Si on considère attentivement les différentes composantes socio-économiques de notre territoire, il devient vite évident que nous devons renforcer notre capacité de dialogue, et donc d'écoute, vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Cela suppose notamment de participer plus activement à des organes existants, je pense en particulier au Pôle Académique Liège-Luxembourg (PALL), d'être très bien représentés et proactifs dans nos relations avec les pouvoirs publics, les entreprises, le CHU, les associations, les centres de recherche, etc. mais aussi d'être créatifs dans notre rapport aux étudiants et chercheurs nationaux ou internationaux.

Initiatives Campus : Pensons en premier lieu aux étudiants et aux utilisateurs des infrastructures universitaires. Il existe bien un Conseil de la Vie Etudiante (CVE) qui se réunit quelques fois par an et traite souvent de questions logistiques, mais dans un souci d'améliorer la participation, la réactivité et la transparence, il serait judicieux me semble-t-il d'organiser une « Initiative Campus » sur chaque site. A l'image des initiatives citoyennes celle-ci pourrait prendre la forme d'un espace permettant à tous d'exprimer leurs attentes, leurs suggestions et leurs observations sur des questions aussi importantes que le logement des étudiants et des chercheurs visiteurs, la mobilité inter- et intra-site, les personnes en situation de handicap, le respect de l'environnement, la logistique et l'équipement des locaux communs, etc. Ce forum aurait pour objectif de faire émerger rapidement des solutions créatives et participatives (ex. le co-voiturage ; la gestion intelligente de l'éclairage ; la mise en place d'un repair café ; etc.) tout en restant réaliste au niveau de la faisabilité.

Les Comités d'Orientation Stratégique (COS) : Le règlement relatif à l'organisation académique de l'Université (6.7.2016) prévoit explicitement la création d'un COS à Liège (en plus de ceux prescrits par la loi pour Arlon et Gembloux). Celui-ci apporte sa propre réflexion, dit le règlement, « de prospective à moyen et long terme sur le développement de la formation, de la recherche, du transfert technologique, des relations avec les partenaires publics et privés régionaux, nationaux ou internationaux ». Un tel COS qui rassemble les parties prenantes du monde économique, social et culturel d'une région, doit être un espace de dialogue qui permet d'entendre les besoins et en particulier de veiller à une bonne coordination avec les objectifs de spécialisation intelligente que celle-ci entend développer. On peut débattre des résultats de la politique dite de Plan Marshall, mais il est indéniable que celle-ci a permis de structurer l'effort de recherche et d'innovation en région wallonne. Il faut se rendre à l'évidence, revendiquer d'être une université complète n'est ni pertinent, ni soutenable dans le long terme. Le choix des domaines à développer, y compris en termes d'ouverture de charges académiques nouvelles, devra être éclairé par des indicateurs internes à l'université, mais également par les avis consultatifs du COS. Ce dernier aura pour mission d'attirer l'attention sur des collaborations au sein de l'Europe des régions, sur des collaborations transfrontalières, sur des investissements publics ou privés majeurs, etc.

Très clairement, ce COS doit prévoir la participation d'acteurs importants de la culture et du secteur non-marchand. On pourrait penser à y inviter également des représentants de partenaires transfrontaliers avec qui nous voulons renforcer nos relations.

La Reconnaissance du Corps Scientifique : Qu'il s'agisse des chercheurs sur contrat (art. 63), des assistants, des doctorants, des mandataires du FNRS, etc. les jeunes chercheurs sont la sève qui nourrit notre recherche. Même si leur séjour à l'université n'est le plus souvent que temporaire, il est essentiel que notre institution fasse une plus grande place à ses chercheurs. Ceci concerne en particulier une attention accrue de la part de l'administration des ressources humaines. Qu'il s'agisse du recrutement, de la valorisation salariale, d'une information sur les droits et congés ou encore d'une guidance relative aux perspectives de carrière, nous devons porter une attention particulière aux jeunes chercheurs. Cette préoccupation rejoint les efforts faits en matière d'employabilité des docteurs, de qualité d'accueil des chercheurs (HRS4R, Euraxess,...) et la réflexion sur la flexibilité du travail et la qualité de vie en général (prévention du burn out, télétravail,...).

1.1.1 DES « INITIATIVE CAMPUS »

Développer les outils de consultation par voie électronique à l'image des initiatives citoyennes pour permettre à tous les utilisateurs de l'infrastructure universitaire de donner leur avis et d'apporter des solutions créatives.

1.1.2 DES COMITÉS D'ORIENTATION STRATÉGIQUE (COS)

Consulter de manière régulière et proactive les acteurs socio-économiques et culturels de notre région (et au-delà !) en les associant à des réflexions stratégiques sur la spécialisation intelligente et les opportunités de développement pour l'université.

1.1.3 UNE ATTENTION PRIORITAIRE AUX RESSOURCES HUMAINES

Mettre en place une vraie politique RH se préoccupant de l'information, de la guidance et de la reconnaissance des parcours de toutes les catégories du personnel y compris les non-statutaires !

Se rencontrer

La communauté universitaire est un milieu extrêmement privilégié. Elle est le creuset des idées et la forge des personnalités qui feront le monde de demain. Elle est tout à la fois université et diversité, disciplinaire et indisciplinée, rigueur et création. Malheureusement, les infrastructures et le calendrier académique ne sont pas toujours au service de cette vision idéale de l'université. Nous devons être fiers de nos campus qui sont parmi les plus beaux campus au monde et nous devons nous réjouir d'avoir, à quelques exceptions près, des infrastructures modernes et de qualité. Mais, il est vrai que l'éclatement géographique et le cloisonnement facultaire limitent parfois les possibilités de rencontre et de partage. En ce qui concerne les étudiants, il est indispensable de continuer à développer une infrastructure d'accueil leur permettant de se retrouver dans un esprit de solidarité et d'entraide (B8, espaces études partagés,...). Pour ce qui est des chercheurs et du personnel administratif, il est essentiel de multiplier les espaces de rencontre et les moments de convivialité. Je propose l'organisation régulière d'un « Forum de Midi de la Recherche » dans l'idée de favoriser le partage et la rencontre créative entre les chercheurs. La formule pourrait être celle, expérimentée lors du congrès international [ICSIA](#) à Liège en 2015, de présentations brèves approfondies dans des rencontres en face-à-face. Dans le même esprit, je soutiens toute initiative (ateliers, visites,...) visant à favoriser les échanges entre le personnel scientifique et le personnel administratif.

Je propose de renforcer plus encore l'identité des quatre temps forts de l'année qui permettent d'aller à la rencontre de la société, de la communauté universitaire, de celle des étudiants et des chercheurs.

Un temps citoyen (Sep) : Célébration de la rentrée académique et des Dr Honoris Causa en présence de toutes les parties prenantes du monde universitaire. Accueil des nouveaux étudiants.

Un temps communautaire (Jan) : Célébration festive des vœux avec l'ensemble de la communauté universitaire dans le souci de favoriser les rencontres interpersonnelles notamment entre administration et enseignants-chercheurs. Mise à l'honneur de tous les membres du personnel accédant à la retraite.

Un temps pour la science (Mars) : Mise à l'honneur de tous les jeunes chercheurs et de la recherche scientifique en général. Célébration d'une science à la portée de tous (MT180, Printemps des Sciences,...) Conférences et débats autour des doctorats Honoris Causa facultaires.

Un temps pour l'enseignement (Juin) : Proclamations et mise à l'honneur des étudiants et des familles. Mise à l'honneur des professeurs et temps de réflexion pédagogique (semaine de l'enseignement).

1.1.4 FAIRE DE CHAQUE RENTRÉE ACADÉMIQUE UN MOMENT CITOYEN

Consulter largement la communauté universitaire pour l'impliquer dans la proposition des docteurs Honoris Causa et faire de ce moment une vraie célébration de la démocratie et de la liberté académique en présence de toutes les parties prenantes du monde universitaire.

1.1.5 FAVORISER LES RENCONTRES ENTRE ADMINISTRATION ET ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

Proposer des ateliers de rencontre entre le personnel administratif, technique et ouvrier et le personnel scientifique-académique lors des temps de célébration en communauté.

1.1.6 ORGANISER UN FORUM DE MIDI DE LA RECHERCHE POUR SUSCITER L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES COLLABORATIONS

Organiser régulièrement un forum de midi de la recherche rassemblant sur une base volontaire les chercheurs et favorisant les rencontres créatives et collaboratives.

1.1.7 ORGANISER DES LEÇONS INAUGURALES ET JUBILAIRES

Proposer la généralisation des leçons inaugurales données par les nouveaux chargés de cours et inviter également les professeurs à l'aube de leur retraite à donner une leçon plénière.

1.1.8 PROPOSER PLUS D'ESPACES D'ACCUEIL, DE SILENCE ET DE SOLIDARITÉ ÉTUDIANTE

Offrir aux étudiants des espaces d'études adaptés et des lieux de collaboration ouverts le plus largement possible en dehors des horaires de cours (parfois 24/24).

12

Se mobiliser

Vouloir distinguer la recherche fondamentale de la recherche appliquée, c'est vouloir scinder la communauté des chercheurs en deux groupes antagonistes et provoquer des rivalités là où devraient s'exprimer les complexités. Il est donc essentiel que l'université veille à développer des collaborations en chaîne pour que les découvertes et les avancées faites en amont puissent progresser vers l'aval et que les grands défis sociétaux exprimés en aval puissent être relayés vers l'amont.

Pour faire face aux grands défis sociétaux qui font l'objet des programmes européens (H2020, FP9,...) ou des programmes mobilisateurs régionaux (RW,...) il faut que l'université soit réactive et flexible. La réactivité suppose de renforcer notre capacité de veille et d'accompagnement au sein des administrations correspondantes. La flexibilité suppose quant à elle une capacité à se structurer rapidement en centres interdisciplinaires possédant une infrastructure remarquable et une taille critique suffisante. Cette capacité de réorganisation vaut certainement pour les sciences et techniques (ex. urban mobility; energy storage ; phasing out of petro-plastics; etc ...) ou les sciences du vivant (ex. non-animal proteins; ageing and personalised health prevention; etc ...), mais elle vaut également pour les sciences humaines. Donner du sens à nos technologies, encadrer nos innovations sur le plan éthique et législatif ou encore former les utilisateurs sont autant de priorités pour tous les projets de recherche de demain. Ces priorités ont encore été affirmées récemment par Renzo Tomellini (UE FP9) lors d'une présentation aux recteurs de l'Uni-GR.

La reconnaissance des groupements interdisciplinaires et leur soutien structurel par l'institution ne peut s'envisager que moyennant un contrat clair qui établit les principes de gouvernance et définit le mode d'évaluation. Chaque groupement doit pouvoir démontrer comment il participe aux trois missions universitaires (enseignement, recherche, citoyenneté). Il doit également pouvoir démontrer comment le soutien structurel lui permet d'accéder à d'autres ressources (effet levier).

Les groupements de recherche interdisciplinaires développés au sein de l'ULiège devront idéalement s'intégrer dans des communautés de l'innovation et de la connaissance (CIC) qui associent étroitement l'université aux centres de recherches, aux associations et aux entreprises du domaine tant à l'échelle régionale, qu'à l'échelle internationale.

1.1.9 PROMOUVOIR LES GROUPEMENTS DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRES

Promouvoir la mise en place d'associations, même momentanées, de plateformes ou d'instituts interdisciplinaires autour des thématiques qui font sens pour l'ULiège. Accompagner ces initiatives d'un conseil scientifique international qui peut contribuer à la visibilité et à la guidance. Assurer une aide structurelle conditionnée par un contrat clair précisant également le mode d'évaluation.

1.1.10 HUMANISER NOTRE SCIENCE ET NOS TECHNOLOGIES

Veiller à impliquer très étroitement les sciences humaines dans les projets de recherche interdisciplinaires. Faire de cette intégration un des points forts de l'identité liégeoise.

1.1.11 ORGANISER UNE VEILLE SCIENTIFIQUE PROACTIVE

Améliorer notre capacité d'identification des thématiques prioritaires et d'anticipation des appels à projets en fonction des bailleurs de fonds. Actualiser en permanence des portefeuilles de projets sur ces thématiques.

1.1.12 ACCOMPAGNER LE MONTAGE DE PROJETS

Mettre à disposition de tous les chercheurs une cellule d'aide au montage de projets de très haut niveau (maîtrise irréprochable de l'anglais, expérience de rédaction, lobbying auprès de l'Europe et d'un réseau de partenaires privilégiés, ...).

1.1.13 PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE CHAMPS NOUVEAUX

La structuration interdisciplinaire de certains domaines d'excellence ne doit pas du tout empêcher l'émergence de champs nouveaux. Il est essentiel d'encourager les initiatives individuelles ou collectives qui permettront de développer une recherche et un enseignement originaux.

1.1.14 PARTICIPER À DES COMMUNAUTÉS DE L'INNOVATION ET DE LA CONNAISSANCE

Les groupements de recherche interdisciplinaires doivent s'intégrer dans des communautés de l'innovation et de la connaissance (CIC) qui associent étroitement universités, centres de recherches, associations et entreprises d'un domaine tant à l'échelle régionale qu'européenne (ex. [European Institute of Innovation and Technology](http://eit.europa.eu) (eit.europa.eu) ; [Initiative Vanguard](http://s3vanguardinitiative.eu) (s3vanguardinitiative.eu) ; ...

1.1.15 SE MOBILISER AUTOUR DE PROJETS COLLECTIFS AMBITIEUX

En concertation avec la communauté, l'ULiège se définira un grand projet mobilisateur multidisciplinaire susceptible de contribuer au renforcement de son image et à la cohésion de sa communauté (ex. être le premier campus au monde desservi par des véhicules autonomes, etc.).

1.2. Libérer du temps et des ressources

S'organiser

Beaucoup d'énergie et de palabres ont été consacrées ces dernières années à une refonte de la gouvernance de l'université. La multiplication des instances de conseil et d'avis, animée par une louable intention de démocratie et d'équité, a eu souvent pour effet de démobiler les acteurs quand elle ne leur a pas simplement pris une partie démesurée de leur temps de travail. En ces temps de compétition accrue pour les ressources, trop d'énergie négative a été dissipée aux interfaces entre des dossiers facultaires au détriment d'une vraie réflexion stratégique.

Concrètement, il conviendra d'alléger la structure, de faire confiance à des bureaux restreints pour les missions courantes et de retrouver une vraie capacité de dialogue sur nos choix stratégiques collectifs. Il faudra se rappeler que la gouvernance est au service des projets et non l'inverse!

Les conseils sectoriels (CSEF/CSRV), en tant que lieux de concertation entre vice-doyens facultaires me paraissent essentiels, mais il conviendra qu'ils retrouvent une vraie capacité d'action stratégique en étant sollicités sur des questions concrètes comme l'ouverture de nouveaux domaines, les synergies possibles en enseignement, l'émergence de thématiques de recherches inter-facultaires, etc.

De même le Conseil Universitaire à la Recherche et à l'Enseignement (CURE) en tant qu'assemblée fédérant les différents secteurs doit conserver un rôle premier. Il affecte les moyens, analyse les dossiers provenant des différents conseils sectoriels et remet ses avis au Conseil d'Administration (CA) qui est, par excellence, l'instance de décision. En complément, je propose de doter le Conseil Doctoral (CUFDD) de moyens propres pour développer une politique de promotion, d'accompagnement et de réussite du doctorat. Je suggère également qu'un Conseil des Relations Internationales (CURI) puisse disposer de l'autonomie nécessaire pour promouvoir la mobilité et les partenariats internationaux.

Le Collège Rectoral (CR) a pour mission de collaborer étroitement avec le recteur dans l'exercice de son mandat. En ce sens, le CR doit être un organe qui actualise en permanence la réflexion stratégique de l'institution et qui émet des recommandations en lien avec les missions d'enseignement, de recherche et de citoyenneté. Pour ce faire, il est constitué du recteur et des vice-recteurs auxquels sont associées, pour une parfaite collaboration, les directions administratives stratégiques concernées. Le CR doit aussi pouvoir instruire et définir les actions à mettre en œuvre en lien avec les thématiques transversales comme le numérique, la simplification administrative, le financement, etc. A cette fin, le CR invite régulièrement les conseillers/experts à faire part de leur vision sur ces questions. Ces conseillers/experts, choisis pour leurs compétences spécifiques, peuvent être issus de tous les corps de l'institution.

Les vice-recteurs se verront confier des missions essentielles de représentation de l'Université dans leurs domaines respectifs. Ils devront pouvoir consacrer le temps indispensable à cette mission, ce qui suppose de pouvoir les libérer en tout ou en partie de leurs missions académiques. La possibilité pour ces vice-recteurs de décider en urgence (*art. 9 du règlement relatif à l'organisation académique*) en lieu et place d'une commission universitaire sera exercée avec la plus grande parcimonie. Les outils numériques performants permettant aujourd'hui d'organiser des consultations pratiquement instantanées.

1.2.1 METTRE EN ŒUVRE UNE VRAIE SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

Désigner un conseiller à la simplification administrative pour identifier tous les freins à une plus grande fluidité, transparence et efficacité des procédures.

1.2.2 ASSURER LA TRANSPARENCE SUR TOUTE DÉCISION ET AFFECTATION DE RESSOURCES

Mettre, à disposition de tous, les comptes rendus des réunions. Informer l'ensemble de la communauté sur l'affectation des moyens du budget ordinaire et des revenus hors dotation.

1.2.3 CONFIRMER LE RÔLE DES CONSEILS SECTORIELS

Les conseils sectoriels comme lieux de concertation entre facultés doivent pouvoir consacrer plus de temps à identifier des synergies plutôt que d'évaluer et d'arbitrer des ressources.

1.2.4 SIMPLIFIER LA GOUVERNANCE

Alléger les structures en faisant confiance à des bureaux restreints pour les affaires courantes, mais veiller à une consultation et une information plus large sur les questions stratégiques.

1.2.5 CONFIER AU COLLÈGE RECTORAL L'ACTUALISATION DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Le collège rectoral exercera pleinement son rôle d'appui à la mission du recteur. Il aura pour mission d'actualiser la stratégie et de définir les actions à mettre en œuvre sur les thématiques transversales (numérique, infrastructure, financements, critères d'évaluation,...). Le nombre de vice-recteurs sera limité : VR à l'Enseignement et à la qualité de vie étudiante ; VR à la Recherche et au développement durable ; VR aux Relations Internationales et à la communication.

1.2.6 ELARGIR LE COLLÈGE RECTORAL AUX AUTRES CORPS

Le collège rectoral sera élargi aux directions administratives stratégiques et veillera à inviter les conseillers/experts choisis pour leurs compétences spécifiques au sein des différents corps de l'institution.

1.2.7 PROFESSIONNALISER LA MISSION DES VICE-RECTEURS

Pour accroître la disponibilité des vice-recteurs, des moyens seront consacrés à une suppléance totale ou partielle de leur mission académique.

1.2.8 CONFIER DES MISSIONS CLAIRES AUX CONSEILLERS

Les conseillers seront chargés d'éclairer la réflexion sur les thématiques transversales. A titre indicatif, mais non limitatif, je pense à : la pédagogie digitale ; la simplification administrative ; le financement ; les infrastructures ; la culture ; l'individualisation des parcours ; la qualité ; les affaires hospitalières ; ...

15

Se financer

Le budget institutionnel global de l'ULiège est de 420 M€. A titre informatif, pour autant que les chiffres rendus publics soient comparables, celui de l'UGent serait de 410 M€ et celui de l'UCL de 440 M€. La première accueille 41000 étudiants avec un effectif de 9000 personnes, la seconde annonce 30 000 étudiants et un staff de 6000 personnes. L'ULiège étant, pour rappel, à 23 700 étudiants et 4400 équivalents temps plein. Si ces chiffres nous rappellent qu'il est essentiel pour l'université de s'assurer une allocation de base solide, notamment en veillant à un financement correct de l'enseignement supérieur et à une juste répartition des moyens au sein de l'ARES, il n'en demeure pas moins que la situation ne paraît pas encore catastrophique à l'ULiège.

Ce que le panorama des bailleurs de fonds de la recherche nous rappelle aussi, c'est que l'allocation de base des universités est une source de financement parmi d'autres. Ainsi, elle représente 53% du budget total de l'ULiège pour moins de 50% dans les universités flamandes. Ceci nous amène à considérer de plus près notre rapport aux autres bailleurs de fonds et notre capacité à capter d'autres flux financiers. Les dernières données publiées par le [CREF](#) concernant le nombre de postes hors-cadre révèlent que si nous sommes les plus performants pour capter les moyens de la région wallonne (316 ULiège / 272 UCL) et que nous obtenons des résultats comparables dans les programmes fédéraux, nous sommes en revanche bien moins présents au niveau du FNRS et des fonds associés (630 ULiège/758 UCL/1001 ULB). La liste des nouveaux mandataires FNRS est encore plus préoccupante (ex. aspirants FNRS 21% ULiège ; 33% UCL et 39% ULB).

Ce 15 décembre on annonçait également l'attribution de 38 projets EOS (120 M€/4ans). L'ULiège est partenaire de 14 d'entre eux... mais seuls deux d'entre eux sont coordonnés par un.e collègue. Là où l'UCL et l'ULB affichent respectivement 39 et 43 participants, l'ULiège en affiche 24. On peut expliquer cela par une proximité historique entre KUL/UCL et ULB/VUB, mais cela ne peut tout expliquer.

Plus encore que les moyens régionaux ou fédéraux, c'est notre capacité à nous inscrire dans une dynamique internationale qui me paraît essentielle. Lorsque nous frappons aux portes de l'Europe, nous nous mesurons à un environnement encore plus compétitif (ex. 11,6% pr H2020), nous devons construire des consortiums solides, répartir les tâches et les budgets avec beaucoup de rigueur, démontrer que nous avons une vraie crédibilité scientifique... et rédiger tout cela dans un anglais irréprochable. Oui, c'est un fameux défi et ceux qui s'y sont mesurés savent que l'on est confronté à une professionnalisation du montage des projets dans lesquels certains consultants se sont spécialisés. On peut regretter cette dérive, mais on ne peut certainement pas se désintéresser des moyens de l'Europe de la recherche et de l'innovation sous prétexte qu'il est plus facile de s'adresser à la DG06. La Région Wallonne elle-même nous a plusieurs fois mis en garde. Sachant qu'on ne peut raisonnablement tabler sur une augmentation des moyens de la recherche wallonne, il convient donc de s'organiser pour être plus présents à l'Europe.

Très concrètement, nous avons un taux de réussite inférieur à celui de nos voisins dans la plupart des programmes (ERC, MSCA, et RIA-CSA), nous sommes également trop peu présents dans des thématiques comme Société, Sécurité, Environnement ou Transport. Nous arrivons en troisième position derrière l'ULB et l'UCL en matière de participation aux projets européens avec moins de 10 M€ (2016). Sachant que

l'UGent a décroché 33 M€ cette même année, il me paraît raisonnable de viser à augmenter de 50 % à 100 % notre participation aux programmes européens dans les prochaines années !

La réflexion qui vaut ici pour l'Europe de la recherche vaut évidemment pour d'autres instances internationales et, en particulier, pour les programmes transfrontaliers même si dans ce dernier cas, d'autres modes d'organisation sont possibles (c'est pour cette raison que la nouvelle mission de l'Université de la Grande Région est d'être une « fabrique à projets »).

Je m'en voudrais de ne pas terminer ce paragraphe sur les ressources financières de l'université sans insister sur le fait que le discours ci-dessus ne peut s'appliquer indifféremment à tous. Il y a lieu de reconnaître que l'université doit parfois soutenir la recherche dans des domaines qui sont pertinents pour la région et pour la formation mais ne peuvent élargir à des financements extérieurs. C'est le cas notamment dans plusieurs disciplines des sciences humaines. Cette exception doit être reconnue et aller de pair avec une certaine priorité dans l'affectation des moyens propres de l'institution. L'université se doit de développer une économie solidaire dans laquelle les moyens dégagés par certains secteurs (ex. défiscalisation) sont investis en toute transparence et selon des critères précis dans d'autres disciplines.

1.2.9 RENFORCER LE FINANCEMENT DE BASE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Soutenir au minimum l'objectif de refinancement de 50 M€/an de l'enseignement supérieur tel que proposé par les experts auprès de l'ARES. Veiller à combler notre retard (-23%) vis-à-vis de nos voisins européens.

1.2.10 PLAIDER SANS RELÂCHE POUR UN REFINANCEMENT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE AMONT

Soutenir activement le refinancement du FNRS et de manière générale un investissement dans la recherche qui ne soit pas systématiquement conditionné à une valorisation à court terme.

1.2.11 AUGMENTER TRÈS SIGNIFICATIVEMENT NOTRE PARTICIPATION AUX PROGRAMMES EUROPÉENS

Encourager tout effort de participation à des programmes et des réseaux européens. Apporter un appui structurel d'information, de lobbying et d'aide au montage en lien avec les services existants (NCP,...) et les consultants spécialisés.

1.2.12 ASSURER UNE PLUS GRANDE SOLIDARITÉ EN RECHERCHE

Privilégier l'utilisation des ressources propres de l'institution aux fins de stimuler des domaines nouveaux et prometteurs ainsi que des secteurs qui élargent plus difficilement à un financement régional ou européen.

1.2.13 NE PAS IMPORTER LES CLÉS DE RÉPARTITION DANS L'INSTITUTION

Les clés de répartition utilisées à l'ARES ou dans d'autres instances pour répartir des budgets ne doivent pas s'imposer en interne sans une réflexion approfondie sur leur pertinence.

1.3. Rayonner par-delà nos murs et nos frontières

S'associer

L'avenir est aux universités qui auront su tisser des partenariats forts et équilibrés avec d'autres institutions tant à l'échelle régionale (proximité géographique) qu'à l'échelle internationale (proximité thématique). La dimension internationale étant évoquée par ailleurs, il convient ici d'aborder brièvement les nécessaires synergies régionales.

Au niveau local et régional, il est essentiel de clarifier l'offre d'enseignement de premier cycle. Des synergies sont possibles avec les Hautes-Ecoles (HE) sur des matières transversales ou grâce à l'utilisation d'outils numériques, mais la vocation de l'ULiège doit être celle d'un enseignement nourri par la recherche. Le deuxième et le troisième cycle sont au cœur de ses missions. Des formations conjointes en

master sont souhaitables chaque fois qu'elles permettent de proposer une offre unique et originale en FWB (ex. architecture du paysage,...). Ailleurs, une offre d'enseignement conjointe des HE et de l'ULiège en deuxième cycle, suppose également un rapprochement en recherche sur ces mêmes thèmes. Dans tous les cas, l'ULiège doit être un acteur proactif au sein du Pôle Académique Liège Luxembourg (PALL) mais aussi du Pôle Namur pour favoriser les synergies tout en affirmant clairement les finalités différentes des enseignements dans le supérieur.

En matière de second cycle, il importe de considérer les possibilités de synergies avec les autres universités membres de l'ARES. Il est indispensable que les spécialisations thématiques soient affirmées là où le nombre d'étudiants est suffisant et où l'infrastructure de recherches est remarquable : il est nécessaire de reconnaître que cela ne peut être le cas dans tous les domaines. Au niveau du 3^{ème} cycle, il peut être pertinent de proposer un mécanisme de cofinancement de thèses de doctorat avec des institutions remarquables (ex. centres de recherches internationaux,...). Mais cela n'aura de sens que dans la perspective du renforcement d'un partenariat préalablement identifié comme stratégique par l'institution.

Nous devons également poursuivre la création d'une ou plusieurs universités européennes. L'Université de la Grande Région qui rassemble six universités issues de quatre pays (FR,L,DE,BE) m'apparaît comme une vraie opportunité de collaboration car les partenaires y sont sincèrement motivés par l'idée de construire une identité européenne forte. Ils ont identifié des thématiques qui gagnent à être mises en commun (Border Studies; Matériaux Magnétiques ; Economie Circulaire ; Cybersecurité ; ...) car elles renforcent notre visibilité et notre attractivité internationale. D'autres opportunités similaires devront être identifiées lorsqu'elles font sens thématiquement et/ou géographiquement (ex. Maastricht en santé, etc).

Dans le même ordre d'idées, là où nous identifions une vraie volonté de partenariat et de développement mutuel qui peut s'inscrire dans le long terme, nous devons veiller à établir et consolider des plateformes institutionnelles (cf 5. S'ouvrir au monde).

1.3.1 CONSTRUIRE L'UNIVERSITÉ EUROPÉENNE

Poursuivre notre rôle pionnier dans la construction de vraies universités européennes fondées sur la complémentarité et le renforcement de l'attractivité internationale.

1.3.2 ETRE PROACTIF DANS LE PALL – PÔLE ACADÉMIQUE LIÈGE LUXEMBOURG

Penser notre collaboration avec les HE sur le territoire tant en termes de partage des ressources matérielles que de co-fertilisation de nos enseignements de 1^{er} cycle. Développer une offre conjointe en 2^{ème} cycle là où elle fait sens.

1.3.3 RENFORCER NOTRE IDENTITÉ RÉGIONALE

Veiller à affirmer les domaines qui forgent notre identité en enseignement et en recherche et nous différencient des autres universités en région wallonne.

1.3.4 ETRE EN DIALOGUE PERMANENT AVEC TOUS LES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT

Etre proactifs dans notre rapport aux autres acteurs de l'enseignement, réfléchir ensemble à l'évolution des pratiques et des attentes. Anticiper les possibles synergies en matière d'infrastructures mais aussi de formations conjointes.

1.3.5 ACTIVER LE MÉCANISME DE COFINANCEMENT DE THÈSES AVEC DES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Activer des cofinancements de thèses avec d'autres universités et centres de recherches, dans le but de renforcer un partenariat là où cela renforce la stratégie institutionnelle.

1.3.6 AFFIRMER L'IDENTITÉ DE L'UNIVERSITÉ DANS LE PAYSAGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'université offre des formations disciplinaires fondées sur l'autonomie, l'esprit critique et la capacité d'innovation. L'enseignement y est nourri par une dynamique de recherche et une large ouverture vers la société qui permet à chaque étudiant de s'orienter librement et de trouver sa place dans la société.

Communiquer

Tout chercheur doit se souvenir qu'il a la chance de bénéficier d'un financement public et qu'en ce sens le fruit de son travail doit être rendu (au) public. Mais plus simplement, le bonheur de partager le savoir, de réinventer les moyens d'expression, de trouver les justes mots pour dire l'exigence et l'exactitude de la démarche scientifique sont autant de missions dans lesquelles nous devons nous engager. L'université en tant que lieu de partage et de découverte du savoir doit pouvoir accueillir tous les publics et toutes les générations. Dans un monde où tout se marchande, l'université doit être très attentive à défendre l'accès au savoir (Open Access) et à une transparence intégrale dans la démarche scientifique (Open Data).

L'université doit en permanence cultiver le débat, éclairer les questions de société, révéler les dissensions ou les incertitudes, affirmer la nécessité de l'intelligence mais aussi parfois reconnaître son ignorance. Inviter, confronter, aller à la rencontre, sont autant de missions essentielles pour une université qui veut s'ancrer dans son territoire et être à son écoute. Il faut multiplier les lieux de rencontre entre les chercheurs et les citoyens. A l'image de Liège Créative et de la MSH, il faut encourager les rencontres qui font germer des idées et encourager la création de valeurs qu'elles soient artistiques, sociales ou économiques.

L'université doit animer les espaces de culture de sa région, être étroitement associée aux musées et à toute initiative participant d'une meilleure connaissance du monde et des métiers.

18

1.3.7 OPEN ULIÈGE

Maintenir une politique de leadership dans l'accès libre aux résultats de la recherche scientifique. Veiller à renforcer celle-ci par les autres dimensions d'ouverture (Open Data, Open Education, ...)

1.3.8 ÊTRE ANIMATEURS D'UNE SCIENCE CITOYENNE

Renforcer la visibilité de la recherche universitaire dans la ville par une participation accrue dans les lieux citoyens (MSH, Liège Créative, Réjouissiences, musées, ...).

1.3.9 METTRE LA SCIENCE A PORTÉE DE TOUS

Développer des outils de vulgarisation originaux et créatifs au service tous les chercheurs (pas seulement la science qui fait le buzz). S'assurer que tout projet et unité de recherches est visible (web, vidéo, ...).

1.3.10 UNE IMAGE INSTITUTIONNELLE AFFIRMÉE

Renforcer encore l'identité institutionnelle par une communication au service de tous. Veiller à une meilleure harmonisation des outils utilisés par les chercheurs (PPT, cartes visite, www, ...)

S'évaluer

On ne peut nier que la culture de l'évaluation de la qualité introduite il y a déjà plusieurs années au sein de l'université a porté ses fruits. Elle a, en tous cas, permis d'être plus attentif aux attentes des étudiants, plus objectif dans l'octroi de moyens et souvent mieux informé pour décider d'une promotion. Ceux qui ont vécu, comme consultant extérieur ou comme membre d'un département ou d'une faculté, une procédure d'évaluation confirmeront que la rédaction du rapport d'autoévaluation est souvent l'étape la plus constructive et aussi la plus instructive. Elle est l'occasion d'organiser des rencontres, de rassembler des informations quantitatives, de récolter des témoignages et de débattre de possibles améliorations. Mais, cette autoévaluation est très énergivore et ne peut se concevoir de manière trop récurrente.

A l'échelle de l'institution, l'exercice de récolte et d'analyse des données est indispensable (Radius). On peut être fondamentalement opposé à l'idée de classer les universités sur base d'un indicateur composite unique (rankings), mais on ne peut se dispenser de collecter les informations requises. D'une part, parce que ces informations constituent souvent un tableau de bord utile pour une bonne gouvernance, d'autre part parce que nous ne pouvons ignorer les instances nationales ou internationales qui souhaitent mieux nous connaître. Force est de constater que de gros efforts sont encore à faire dans ce domaine. Aujourd'hui, les autorités ne disposent pas de l'information nécessaire permettant d'analyser un domaine ou une entité sous l'angle des trois missions parce que l'information est disséminée

dans des bases de données distinctes. Dans tous les cas, les autorités veilleront à utiliser les indicateurs avec parcimonie et esprit critique, considérant qu'il s'agit d'un éclairage (*la vitesse indiquée sur votre tableau de bord*) et non d'un outil de stratégie (*la destination de votre voyage*).

1.3.11 QUALITÉ ET MODÉRATION

Privilégier les démarches de qualité qui sont motivantes et permettent de situer le projet que l'on porte collectivement. Veiller à limiter raisonnablement la récurrence des démarches d'évaluation (ex. 7 ans)

1.3.12 AMÉLIORER L'ÉVALUATION DES INDICATEURS INSTITUTIONNELS

S'assurer de disposer d'un tableau de bord utile pour une bonne gouvernance (centrale et facultaire) et pouvoir fournir les indicateurs appropriés aux instances nationales (CREF, ARES,...) et internationales (THE, ARWU, ...)

1.3.13 POURSUIVRE L'INTÉGRATION DES DIFFÉRENTES BASES DE DONNÉES

Permettre de développer une analyse croisée des informations disponibles dans les bases de données SAP (finances), OrBi (publications), Precis (projets de recherche), ULis (personnel), etc.

2. Redonner du sens aux parcours individuels

Pour que le rôle de chacun puisse s'inscrire librement dans la réalisation des trois missions de l'institution universitaire tout en s'assurant qu'il soit pleinement reconnu, il est important d'en définir le contour. Dans les paragraphes qui suivent je propose d'analyser le parcours de l'enseignant-chercheur, mais aussi celui de l'étudiant et du personnel administratif, technique et ouvrier.

2.1. Redonner du sens à la mission de l'enseignant et du chercheur

La réflexion s'articule autour de trois lignes de force :

- Ancrer le parcours individuel dans le projet universitaire
- Libérer le temps
- Reconnaître la diversité des parcours

20

Ancrer le parcours de l'enseignant-chercheur

S'engager dans des domaines porteurs de sens

Préalablement à toute forme de recrutement académique ou scientifique statutaire, l'université doit d'assurer qu'elle a des raisons stratégiques d'investir dans un domaine. Une telle décision doit être alimentée par des indicateurs objectifs, éclairée par l'avis d'experts internationaux et éventuellement par celui des milieux extérieurs (COS). Elle sera prise en pleine concertation entre les facultés concernées. Une attention particulière sera requise lorsque la différenciation par rapport aux institutions voisines en FWB, en Flandres ou même dans l'espace transfrontalier sera faible. Si tel est le cas, la justification devra nécessairement se baser sur une charge d'enseignement significative couplée à une infrastructure de recherche de qualité. Partout ailleurs, on privilégiera l'ouverture de domaines innovants et complémentaires à ceux développés par ou avec nos partenaires.

L'ouverture d'un domaine ira de pair avec l'engagement ferme de soutenir son développement par des moyens humains (recrutement) et matériels (financement de base) durant une période de cinq ans et au-delà si les résultats sont probants (confirmation académique).

2.1.1 EVALUER LA PERTINENCE DES DOMAINES PRÉALABLEMENT À TOUTE OUVERTURE DE POSTE

Toute décision d'ouverture d'un poste statutaire sera précédée de l'analyse de la pertinence du domaine. Elle sera prise en pleine concertation entre les facultés concernées.

Recruter les meilleurs enseignants et chercheurs

Les offres d'emploi pour le personnel académique et scientifique, tant statutaire que sur conventions (art. 63) feront l'objet d'une large publicité. Elles seront diffusées au minimum en français et en anglais dans le but d'accroître la visibilité de l'institution et de s'assurer un recrutement de qualité.

Les ressources humaines seront particulièrement attentives sur ce point à développer une stratégie d'égalité des chances (genres, origine,...) et à informer de manière approfondie tous les candidats à un poste (FAQ sur une page web ; vade me cum explicitant l'environnement législatif et fiscal belge ; le système éducatif ; etc.). Les efforts de qualité HRS4R et Euraxess seront poursuivis (cf. OTM-R : *Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers*).

En ce qui concerne les commissions de nomination académiques, un appui administratif solide sera proposé au président (courriers, invitations, suivi des auditions,...). Un conseiller en ressources humaines sera, dans la mesure du possible, adjoint aux commissions pour donner un avis consultatif sur la personnalité des candidats (capacité de leadership, etc.). Les ouvertures de postes académiques qui ne pourront faire état de cinq candidatures de qualité devront pouvoir justifier le manque d'attractivité.

2.1.2 DIFFUSER LARGEMENT TOUTE OFFRE D'EMPLOI ACADÉMIQUE ET SCIENTIFIQUE

Les postes à pourvoir en matière académique ou scientifique feront l'objet d'une diffusion très large, y compris en anglais, afin de s'assurer d'un recrutement de haut niveau et d'une plus grande visibilité.

2.1.3 ACCOMPAGNER L'ORGANISATION DES COMMISSIONS DE RECRUTEMENT DE SCIENTIFIQUES

Toute commission de recrutement veillera à implémenter les recommandations OTM-R (Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers) et à informer au mieux les candidats, y compris en anglais.

2.1.4 VEILLER AU RESPECT DE L'ÉGALITÉ DES GENRES DANS TOUTE PROCÉDURE DE RECRUTEMENT

Une attention particulière sera accordée à l'égalité des chances, et en particulier des genres, dans toute commission de recrutement organisée par l'ULiège.

Accompagner les enseignants-chercheurs

Un métier est d'autant plus passionnant qu'il offre une multitude de possibilités pour s'épanouir. De ce point de vue le monde universitaire est sans conteste un des plus attractifs, mais encore faut-il que cette attractivité soit bien accompagnée, tant sur le plan de l'évolution de carrière que sur celui de l'évaluation. A mon sens, un très gros effort doit être porté sur la gestion des ressources humaines du personnel académique et scientifique qu'il soit statutaire ou non. Je pense en particulier à une information et une guidance sur les perspectives de carrière ; à une large diffusion des opportunités de réorientation au sein même de l'institution ; à un accompagnement personnalisé faisant suite à une procédure d'évaluation ou de promotion, à des infrastructures mieux adaptées (crèches, ...) ou encore à une écoute et un soutien psychologique proactif aux membres du personnel en situation de détresse (burn out, dépression, alcoolisme,...). Une attention particulière sera accordée à l'offre de formation continue en matière de gestion de projet, de gestion des ressources humaines, etc.

2.1.5 GARANTIR LE SUIVI INDIVIDUALISÉ DE TOUTE ÉVALUATION

Une attention particulière sera accordée à l'écoute, au suivi et à l'orientation de toute personne qui n'aurait pas été retenue par une commission de nomination ou de promotion.

2.1.6 PRÉVENIR ET ACCOMPAGNER LES SITUATIONS DE DÉTRESSE

Une attention particulière sera accordée à la prévention du burn out et d'autres situations de détresse auxquelles sont confrontés les membres du personnel académique et scientifique.

2.1.7 GÉNÉRALISER LA DÉSIGNATION DE RÉFÉRENTS ET D'OMBUDS.WO.MAN

Personnaliser l'accueil et la guidance des nouvelles recrues (mentorat) et permettre de mieux faire émerger les situations conflictuelles par le recours à un pair indépendant.

Libérer le temps

Il suffit d'un peu d'écoute pour entendre que chacun souffre de la tension entre des exigences professionnelles croissantes et des contraintes administratives ubuesques. A cela est venue s'ajouter la multiplication des organes d'avis et de décision voulue dans la nouvelle structure de gouvernance qui dissipent temps et énergie aux dépens de la mission première d'enseignement et de recherche.

L'université a également, grâce à l'informatique, multiplié la mise en place d'outils de récolte d'informations dans le souci louable d'améliorer la qualité. Mais, si certains se révèlent d'une aide indéniable au moment de rédiger des projets ou de présenter l'ensemble de la production scientifique d'une équipe (ex OrBi), d'autres ont pour effet de reporter sur le monde académique une charge de travail indécente.

Il est urgent de libérer le temps !

2.1.8 LIBÉRER DU TEMPS POUR LA RECHERCHE ET L'ENSEIGNEMENT

Réduire au strict minimum le recours aux académiques et scientifiques pour les tâches de gestion administrative du personnel, des finances ou des infrastructures,

2.1.9 ENCOURAGER LES PROJETS DE PÉDAGOGIE NUMÉRIQUE

Le recours au numérique dans l'enseignement permet d'introduire plus de flexibilité dans l'organisation des cours. Il est parfois la seule solution face à des horaires de plus en plus impossibles à mettre en place en raison du décret Paysage. La pratique de classes inversées, lorsqu'elle est pertinente, permet de libérer le professeur d'une partie de ses heures en présentiel.

2.1.10 RESTREINDRE LA DISPERSION DES HEURES DE L'ENSEIGNANT

Les horaires de cours doivent aussi être réfléchis du point de vue des professeurs (ex. concentrer leurs tâches d'enseignement sur un semestre). Une réflexion créative pourrait même aboutir à une concentration sur quelques semaines ou à une prestation biennale sans pour autant avoir un impact sur les choix des étudiants.

2.1.11 DÉVELOPPER LES CO-DIPLOMATIONS INTERNATIONALES

Le développement de programmes en co-diplomation, en particulier au niveau du master, permet à l'université d'assurer sa participation à une formation tout en réduisant son offre de cours à une année, voir un semestre. Ceci permet également d'aménager la charge de cours d'un enseignant sur un laps de temps plus restreint.

2.1.12 OPTIMISER LE RECOURS À L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

L'évaluation par les pairs est indispensable, mais pour être efficace et objective elle doit être complétée par la collecte d'indicateurs établis en toute transparence.

Reconnaître la diversité des parcours

Le parcours du doctorant

Le temps du doctorat est celui de la recherche. C'est un temps qu'il faut pouvoir consacrer en priorité à l'inventivité et à la curiosité scientifique en étant le moins possible distrait par d'autres tâches. Il faut toutefois laisser du temps au développement des capacités transversales (soft skills) qui sont essentielles pour l'employabilité future. Cet équilibre est reconnu dans la formation transversale telle que définie par la CUFDD. Il faut également veiller strictement à ce que les tâches d'encadrement pédagogique confiées aux doctorants ne dépassent pas 10% de leur temps (1/2 j par semaine). Il en va bien sûr autrement des mandats d'assistants qui correspondent à des mandats enseignement-recherche. Lorsque un assistant est inscrit au doctorat, ce qui est souhaitable, et que sa recherche progresse de manière satisfaisante, il faut pouvoir lui garantir le renouvellement (2x) de son mandat, reconnaissant par là qu'il consacre entre 30% et 50% de son temps à l'encadrement pédagogique. Les mandats d'assistant à temps partiel correspondent à des prestations exclusivement pédagogiques et doivent rester une exception dans tous les secteurs où il n'est pas facile de les combiner avec un mi-temps extérieur.

2.1.13 FAVORISER LA RÉUSSITE DU DOCTORAT ET L'EMPLOYABILITÉ DES DOCTEURS

Veiller au bon suivi de la progression des doctorants (comité d'accompagnement) ; Encourager la formation transversale et limiter les prestations pédagogiques (max. 10%)

2.1.14 SOUTENIR L'INTERNATIONALISATION DES COMITÉS DE THÈSE

Promouvoir la participation de collègues internationaux dans les jurys de thèses. Faciliter, le cas échéant, leur venue à ULiège ou leur intervention à distance.

2.1.15 Doter le Conseil du Doctorat (CUFDD) des moyens de sa politique

Affecter une dotation financière au Conseil du Doctorat (CUFDD) pour lui permettre de développer sa politique de promotion, de suivi et d'aide à la réussite de la formation doctorale et du doctorat.

Le parcours du jeune chercheur

Le post-doctorat peut être vu comme une simple prolongation du doctorat, mais on ne peut que mettre en garde les jeunes chercheurs qui considèrent ces contrats comme une période d'attente dans l'espoir d'un poste qu'il soit académique ou scientifique. Il est essentiel de mettre à profit un post-doctorat pour élargir très significativement son expérience. Une expérience de mobilité internationale volontaire sera souvent indispensable pour aborder la carrière académique et sera tout autant valorisée dans le monde non-académique. De même une première expérience pédagogique ou une réflexion sur la valorisation de sa recherche seront des atouts de premier plan dans un curriculum. Le recrutement de personnel scientifique permanent ou de logisticiens de recherche doit faire l'objet d'une analyse fine car il n'aura de sens que là où existe une infrastructure remarquable en soutien à une recherche reconnue internationalement. Ces conditions sont indispensables pour offrir une vraie perspective de carrière scientifique sachant que pour des scientifiques permanents et mandataires du FNRS le passage dans le corps académique doit rester une possibilité ouverte. L'université devra veiller en permanence à ce que chaque chercheur dispose d'un environnement adéquat pour développer sa recherche. Le cas échéant, elle devra accompagner et réorienter les chercheurs qui n'auraient plus accès aux moyens de base pour développer leur propre recherche.

23

2.1.16 ENCOURAGER ET FACILITER LA MOBILITÉ DE ET VERS L'ÉTRANGER

Poursuivre une politique d'encouragement à la mobilité IN et OUT des jeunes chercheurs. Participer plus activement aux programmes européens (MSCA, etc...) et multilatéraux qui soutiennent la mobilité. Le cas échéant dégager des moyens propres.

2.1.17 VEILLER À UN ENVIRONNEMENT DE RECHERCHE DE QUALITÉ POUR LES SCIENTIFIQUES PERMANENTS

S'assurer que tout scientifique permanent dispose des moyens minima nécessaires pour déployer une recherche de base tout en lui demandant de démontrer qu'il sollicite suffisamment les moyens extérieurs.

2.1.18 PROPOSER DES POSSIBILITÉS DE RÉORIENTATION AUX CHERCHEURS CONFIRMÉS

Si, en raison d'un manque de moyens ou de résultats, une activité de recherche devait être arrêtée, veiller à proposer aux scientifiques de se réorienter dans un autre domaine ou dans l'appui pédagogique et administratif de haut niveau.

Le parcours du jeune académique

Dans le cadre de la période probatoire (*tenure track*), le chargé de cours doit démontrer sa capacité à se mouvoir dans un espace beaucoup plus large que celui de sa thèse. Il doit pouvoir conserver une activité de recherche soutenue pour démontrer ses capacités à développer une équipe et à décrocher un financement pour ses projets de recherche. Il doit également faire preuve de qualités pédagogiques en développant un premier portefeuille de cours qui lui sont propres. La charge pédagogique devrait idéalement être de l'ordre de 25% et en tous les cas inférieure à 50% du temps plein. Avec une vingtaine de nouveaux postes par an, l'université devrait être capable de proposer des moyens (*starting grants*) assortis d'attentes précises en termes de résultats. Ces attentes seraient définies clairement en accord avec le candidat sur base d'un projet soumis par lui, mettant plus l'accent sur l'enseignement (ex. développer des outils pédagogiques originaux faisant appel au numérique) ou au contraire accordant plus de place à la recherche (ex. participer à des projets européens,...). Afin de le guider au cours de sa

période probatoire, un académique senior serait proposé comme référent (mentor). Dans tous les cas, la qualité des collaborations interdisciplinaires développées en interne et l'intégration dans la communauté seraient des critères essentiels de confirmation.

2.1.19 RÉSERVER DES MOYENS SPÉCIFIQUES POUR LES JEUNES ACADÉMIQUES

Assurer à chaque nouveau chargé de cours à temps plein, les moyens indispensables à son intégration dans l'ULiège et au développement de son activité (starting grant).

2.1.20 DÉFINIR UN CONTRAT PERSONNALISÉ EN VUE DE L'ÉVALUATION AU TERME DE LA PÉRIODE PROBATOIRE

Préciser les attentes relatives aux missions enseignement-recherche. Indiquer les objectifs à atteindre en matière de développement d'une équipe et d'intégration dans l'université.

2.1.21 LIMITER RAISONNABLEMENT LA CHARGE DE COURS EN DÉBUT DE CARRIÈRE

Définir, de commun accord avec les collègues, une progression dans la charge de cours afin de privilégier la mise au point d'un enseignement de qualité tout en gardant une présence soutenue dans ses réseaux de recherche.

2.1.22 DÉVELOPPER LE MENTORAT ACADÉMIQUE (CF. 2.1.6)

Professeur ordinaire

L'accès au grade de professeur ordinaire est une reconnaissance de la capacité à diriger et à faire évoluer une équipe de recherche dans un contexte international tout en assurant une charge de cours importante. Un professeur ordinaire doit avoir des qualités de leadership reconnues tant au sein de l'institution qu'en dehors, son équipe doit avoir atteint une taille critique suffisante qui peut être objectivée par des publications et un portefeuille de projets diversifié et international. Il est idéalement rattaché à une ou plusieurs unités de recherches inter-facultaires.

L'équilibre entre charge d'enseignement et charge de recherches sera précisé dans un contrat individualisé portant sur une période de cinq ans. La charge d'enseignement représentera typiquement 50% du temps. Un professeur pourra toutefois décider d'augmenter temporairement cette charge d'enseignement en choisissant par exemple de développer un ambitieux projet de pédagogie numérique. A cette fin, il devra pouvoir disposer d'une aide logistique de qualité.

La mobilité géographique ou fonctionnelle des académiques sera encouragée et valorisée. L'université facilitera autant que possible la réalisation de séjours sabbatiques d'un semestre ou d'une année. De même elle veillera à encourager la prise de responsabilités institutionnelles en organisant la suppléance des missions académiques des vice-recteurs et en proposant, par exemple, des périodes sabbatiques en sortie de charge aux doyens.

2.1.23 TENDRE VERS DES CHARGES ACADÉMIQUES ÉQUILIBRÉES

Considérer qu'une charge académique représente par défaut un équilibre entre enseignement et recherche (50%/50%). Réfléchir à l'allègement des charges d'enseignement les plus lourdes.

2.1.24 ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS PÉDAGOGIQUES D'ENVERGURE

Permettre à des professeurs de consacrer un temps plus important à la pédagogie et en particulier à l'intégration des outils numériques en acceptant temporairement une mission de recherche plus réduite

2.1.25 VALORISER LA PARTICIPATION DE COLLABORATEURS DANS L'ENSEIGNEMENT

Encourager la participation de collaborateurs extérieurs et de scientifiques dans les cours. Clarifier et valoriser les rôles et responsabilités de chacun.

2.1.26 PROPOSER UN APPUI LOGISTIQUE EN PÉDAGOGIE NUMÉRIQUE

Dégager des moyens pour renforcer le soutien aux professeurs et assistants désireux d'intégrer les outils numériques dans leurs enseignements.

2.1.27 VALORISER TOUTE FORME D'ENGAGEMENT AU SERVICE DE L'INSTITUTION

Proposer une compensation pour tout engagement institutionnel dépassant 20% (Ex. une période sabbatique en sortie de charge de doyen, vice-recteur, président d'URI...)

2.1.28 ENCOURAGER ET FACILITER LA PRISE D'ANNÉE SABBATIQUE

Accompagner et faciliter l'organisation de séjours sabbatiques internationaux.

2.1.29 ETRE ATTENTIF À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE

Ethique et intégrité en matière de recherche scientifique (CEIS), mais aussi dans l'exercice de sa fonction et dans le respect de règles déontologiques lors d'interventions en dehors de l'espace universitaire.

2.2. Redonner du sens au parcours de l'étudiant

Egalité des Chances

L'égalité des chances est un combat de tous les jours qui dépasse très largement le monde universitaire. Lorsque de jeunes adultes se présentent à l'entrée de l'université, beaucoup d'inégalités profondes sont déjà installées. Certains doivent travailler pour payer leurs études, d'autres sont loin de leur milieu familial. Certains ont eu un parcours d'études secondaires qui les a peu préparés à l'université, d'autres arrivent dans un milieu de langue et de culture différentes, etc.

Il est de notre devoir de faire en sorte que chacun soit accueilli, guidé au mieux et accompagné en cas de difficulté. Mais, il est aussi du devoir de l'étudiant de démontrer qu'il a la volonté d'apprendre et qu'il est soucieux de mettre toute son énergie au service de cet objectif. Pour avoir eu beaucoup d'étudiants issus de milieux particulièrement défavorisés, je suis convaincu que ceux-là font souvent preuve de beaucoup plus de motivation que ceux qui sont issus de milieux aisés. Ces derniers donnent parfois l'impression de ne pas avoir mûri leur choix de vie et de se laisser balloter au gré des péripéties de l'année académique. L'égalité des chances ne signifie pas la réussite à tout prix, il faut que chaque partie prenne sa part de responsabilité dans le projet pédagogique.

Pour paraphraser le célèbre slogan de la grève des femmes à la F.N. « à mérite égal, soutien égal ».

L'allocation de base de l'université est, on l'a dit, insuffisante pour faire face à l'accroissement de la population étudiante, mais elle est tout de même en moyenne de 8800 € / étudiant.an. Il faut bien sûr maintenir une pression politique constante en faveur d'un financement équitable des universités, mais si on veut pouvoir maintenir un minerval raisonnable correspondant à maximum 10% de ce montant, il faut aussi que chacun, étudiant comme enseignant, démontre sa capacité à utiliser au mieux ces ressources.

Orientation et motivation

Le taux d'échec en 1^{er} cycle, la relative désaffection pour les formations professionnalisantes, de même que le déficit d'inscriptions dans le secteur des sciences et techniques sont autant d'éléments qui indiquent qu'il faut agir sur plusieurs leviers parmi lesquels j'identifie :

- La préparation aux études supérieures
- Le choix motivé d'une orientation
- Un engagement personnel en pleine conscience des exigences de la filière choisie
- Une évolution des méthodes d'enseignement, de remédiation et d'évaluation

La réforme de Bologne d'abord, le décret Paysage ensuite, ont été animés par l'intention louable de libérer les parcours étudiant et de permettre à chacun de se réorienter ou de progresser à son rythme.

Outre les vraies impasses pratiques (horaires, encadrement,...) dans leur mise en œuvre, il faut bien constater que l'esprit de ces réformes est trop souvent dévoyé et risque d'aboutir à l'échec et à l'exclusion d'étudiants qui n'auront pas pris la mesure correcte des exigences d'une formation universitaire.

Il incombe à l'université de repenser ses programmes pour permettre plus de progressivité, de lisibilité et de cohérence dans les parcours. Comme le suggère le rapport d'experts à l'ARES H2030 (p.59) : « ... Afin d'aider l'étudiant dans son choix d'études et de voie professionnelle, il serait opportun de mettre en place un dispositif d'orientation progressive. En première année de bachelier, l'étudiant pourrait choisir un « secteur » (sciences et techniques, sciences humaines, sciences sociales, droit et économie, etc.) ». De ce point de vue, le secteur sciences et techniques est assez emblématique avec d'une part un examen d'entrée pour accéder à une formation d'ingénieur qui oriente vers l'entreprise et d'autre part une formation en sciences qui se veut orientée vers la recherche avec pour alternative l'agrégation. On pourrait penser à ne pas céder en exigence tout en permettant à l'étudiant plus de mobilité entre ces filières.

En contrepartie, il importe que chaque étudiant prenne conscience de sa responsabilité sociétale. Dès lors qu'il a fait un choix d'études, il bénéficie en réalité d'un financement (impalpable) de 8800 € par an en moyenne et se doit de mettre tout son engagement dans la réussite de son projet personnel.

Le rapport prospectif remis à l'ARES (p.58) a suggéré de « Mettre en place des tests d'orientation obligatoires et des conseils personnalisés à l'entrée de l'enseignement supérieur et durant le cursus. ». Cela a provoqué des réactions immédiates de tous ceux qui craignaient de voir réapparaître le spectre élitiste d'un examen d'entrée généralisé. Il s'agit pourtant d'une suggestion qui mérite réflexion dans le souci d'informer au mieux chaque jeune sur l'exigence des études (et du métier) qui correspondent à ses motivations et à ses capacités.

Accompagnement et Qualité de Vie

L'université quant à elle doit s'engager à être très attentive à la qualité de vie des étudiants. Elle doit veiller en permanence à un suivi attentif des situations d'échec (remédiation, réorientation,...) et à une évolution permanente de ses pratiques pédagogiques. Elle doit également veiller à disposer d'une infrastructure adaptée aux révolutions induites par les comportements collectifs (espaces d'études communs,...) et par l'irruption du numérique (classes inversées requérant un encadrement et des laboratoires de qualité plus que des auditoriums spacieux).

La qualité de vie passe également par une écoute attentive des demandes de la communauté étudiante (ex. plus d'applications sur smartphone, publication rapide des notes, mise à disposition de tous les supports de cours, etc.) et par une réflexion sur l'ensemble des services qui peuvent faciliter la qualité de l'étude (logement, mobilité, restauration). Le dialogue sur ces points doit être permanent (cf. 1.1.1 Initiative Campus)

Guidance et employabilité

L'employabilité est un terme horrible... car il évoque l'idée d'une formation qui ne serait guidée que par le seul critère, très versatile, du marché de l'emploi. Or, former dans un esprit universitaire, c'est par excellence donner à chaque étudiant la capacité de développer un sens critique aiguisé, une curiosité intellectuelle insatiable, une créativité et une inventivité sans limites...

Ceci étant dit, il faut pouvoir entendre la voix des familles qui espèrent, quand leurs enfants entrent à l'université, qu'ils vont y décrocher un diplôme facilitant l'accès à un emploi. L'université se doit de garder en permanence à l'esprit la nécessité de donner aux jeunes toutes les compétences requises pour qu'ils puissent trouver un emploi ou trouver en eux-mêmes les ressources pour devenir entrepreneur. Ces remarques valent tout autant pour le 3^{ème} cycle, sachant que la majorité des docteurs ne pourront rester dans le monde académique et devront se présenter, forts de leur expérience, sur le marché de l'emploi.

Mobilité

L'expérience de mobilité est extrêmement formatrice dans le monde d'aujourd'hui. Il ne s'agit pas de l'évaluer simplement à l'aune des cours suivis et des résultats académiques obtenus, mais bien de la formidable expérience humaine et des qualités d'altruisme, d'ouverture d'esprit et de curiosité pour d'autres cultures qu'elle induit. La mobilité géographique d'un semestre (Erasmus classique) ou plus dans le cadre de co-diplomations (bilatéral, Erasmus Mundus), s'accompagne également d'un apprentissage très formateur en termes d'autonomie et de maîtrise des langues.

Outre la mobilité géographique, il est également indispensable d'envisager, si possible dès le 1^{er} cycle, une mobilité « hors les murs » de l'enseignement universitaire. Je pense en particulier ici aux stages, travaux de fin d'études et mêmes doctorats avec des partenaires industriels, scientifiques ou culturels.

La mobilité se doit également d'être vécue en interne en favorisant au maximum la participation aux enseignements de professeurs visiteurs (scholars) ou d'experts extérieurs. Des moyens importants existent, notamment au niveau européen. D'autres pourraient être mobilisés grâce à une politique de mécénat.

27

2.2.1 DÉFENDRE UN MINERVAL RAISONNABLE

Veiller à maintenir des conditions d'accès aux études les plus équitables possibles. Responsabiliser chacun face au coût collectif de l'enseignement supérieur et la nécessité de s'engager dans ses choix.

2.2.2 FAVORISER LA MISE EN PLACE D'UNE ORIENTATION PROGRESSIVE

Réfléchir à une orientation progressive dans le 1^{er} cycle qui permette à chacun de choisir la spécialisation qui correspond à ses aspirations (enseignement, recherche, entreprise, administration, ONG, ...).

2.2.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE ÉTUDIANTE

Adapter les infrastructures aux nouvelles pratiques pédagogiques (classes inversées, espaces d'étude, ...). Avoir une écoute attentive sur les questions de mobilité, de logement, etc. (cf. 1.1.1)

2.2.4 STIMULER LE PARTAGE DES INFORMATIONS PAR APPAREILS MOBILES

Proposer des outils de partage d'information mieux adaptés aux appareils mobiles. S'assurer que les horaires, cotes et supports de cours sont communiqués en temps utile et actualisés.

2.2.5 RENFORCER LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Veiller à conférer à tous les étudiants dès le 1^{er} cycle des compétences transversales qui favoriseront leur adaptation au monde de l'entreprise, de la recherche ou de l'enseignement.

2.2.6 SOUTENIR L'OFFRE DE STAGES ET L'EXPÉRIENCE D'ENTREPRENEURIAT

Favoriser dès le 1^{er} cycle, si possible, la mobilité « hors les murs » grâce à des stages et travaux de fin d'études en partenariat avec des acteurs culturels, scientifiques ou industriels. Encourager l'émergence de jeunes entrepreneurs.

2.2.7 PROMOUVOIR LA MOBILITÉ ET LES CO-DIPLOMATIONS

Encourager et accompagner l'expérience de mobilité internationale. Favoriser la participation plus active de l'ULiège et de ses étudiants aux programmes Erasmus+. (cf. 5. S'ouvrir sur le monde)

2.3. Redonner du sens au parcours du personnel A.T.O.

Je ne peux évoquer ici l'ensemble du personnel d'administration, technique et ouvrier tant la disparité des situations peut être grande. Travailler comme technicien.ne au sein d'un laboratoire ou s'occuper de l'information des futur.e.s étudiant.e.s sont des situations qui sont fort peu comparables. Ce qui importe, c'est que chacun ait pleine conscience de faire partie d'une communauté et que sa contribution, même modeste, au projet universitaire soit reconnue.

Pour avoir eu la chance de collaborer étroitement avec de nombreuses personnes au sein de l'administration, je suis très intimement convaincu de l'excellence et du dévouement que la plupart du personnel met au service de l'institution. Je pense que nous avons tout pour réussir un projet universitaire d'envergure si seulement nous osions laisser un peu plus de place à l'initiative individuelle.

J'entends de manière récurrente que l'administration reste très cloisonnée, que les décisions prises manquent de transparence et de suivi ou encore que le travail fourni par l'administration n'est pas reconnu à sa juste valeur... il y a donc beaucoup de chantiers à ouvrir pour améliorer les relations interpersonnelles, la fluidité des décisions, les modalités de collaboration et tout simplement une meilleure compréhension mutuelle entre le monde académique et le monde administratif.

Très concrètement, tout comme pour les jeunes académiques, je propose que chaque recrutement dans l'administration soit accompagné d'une formation solide aux spécificités du monde universitaire et aux exigences d'une université qui se veut internationale tant en enseignement qu'en recherche. Je souhaite aussi que chaque agent soit sensibilisé à la dimension interculturelle de l'activité universitaire et qu'il veille à entretenir une connaissance minimale de la langue anglaise quelle que soit sa fonction.

La gestion des ressources humaines sera, une fois encore, au cœur de tous les enjeux. Il faut impérativement favoriser la mobilité au sein de l'institution y compris au niveau des fonctions de direction pour assurer un décroisement et une meilleure communication. Il faut également veiller à mieux informer le personnel sur le règlement de travail, les perspectives de carrière et l'aménagement possible du temps de travail.

Il est urgent que l'on reconnaisse le rôle de l'administration comme partenaire à part entière dans la réussite des projets universitaires. Mais, pour cela, il conviendra que chacun prenne pleine conscience de son rôle de facilitateur et, plus fondamentalement, de sa mission d'appui au montage et à la mise en œuvre des projets formulés par les enseignants-chercheurs. Ceci ne pourra se faire qu'au prix d'une évolution dans la façon de percevoir le rapport entre les deux corps. Il faudra passer d'une mission de gestion et de contrôle à une mission proactive de co-construction, de planification et de suivi.

Pour aider l'administration dans cette tâche les outils informatiques devront être constamment améliorés et la simplification administrative suivie au plus près (ex. fiches signalétiques entièrement numérisées,...).

Enfin, la qualité de la collaboration entre l'administration et les autorités académiques me paraissant être la clé de la réussite de tout projet universitaire, je propose d'inviter au collège rectoral les directions des administrations correspondant aux mandats des vice-recteurs.

2.3.1 FAVORISER LES RENCONTRES INTERPERSONNELLES

Veiller à mettre à disposition plus d'espaces de convivialité. Favoriser les rencontres entre les différents services de l'administration et entre administration et enseignants-chercheurs.

2.3.2 ASSURER LA FORMATION INITIALE (INDUCTION) DE TOUT NOUVEAU COLLABORATEUR

Informier toute personne nouvellement recrutée sur la mission de l'université et la former aux procédures et modalités de fonctionnement en vigueur.

2.3.3 PROMOUVOIR LA MOBILITÉ FONCTIONNELLE

Favoriser la mobilité au sein de l'administration y compris au niveau des fonctions de direction afin d'assurer un décroisement et un épanouissement personnel.

2.3.4 MIEUX INFORMER ET MIEUX ÉCOUTER LE PERSONNEL

Communiquer sur le contrat de travail, les possibilités d'aménagement et les perspectives de carrière. Prévoir la désignation d'un référent (ombuds.wo.man).

2.3.4 SENSIBILISER LE PERSONNEL À LA DIVERSITÉ CULTURELLE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ

S'assurer d'une maîtrise minimale de l'anglais par tous les agents P.A.T.O. et veiller à sensibiliser l'ensemble des services à la diversité culturelle croissante de la communauté universitaire.

2.3.5 FAIRE DE L'ADMINISTRATION UN PARTENAIRE À PART ENTIÈRE ET RECONNU DU PROJET UNIVERSITAIRE

Renforcer l'administration dans son rôle de facilitateur et dans sa mission d'appui au montage et à la mise en œuvre des projets formulés par les enseignants-chercheurs.

2.3.6 AMÉLIORER L'INFORMATISATION ET LA SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

Veiller à améliorer la convivialité et l'efficacité de l'infrastructure informatique au service d'une simplification des procédures de gestion et de suivi.

1.2.6 ELARGIR LE COLLÈGE RECTORAL AUX AUTRES CORPS (RAPPEL)

Le collège rectoral sera élargi aux directions administratives stratégiques et veillera à inviter les conseillers/experts choisis pour leurs compétences spécifiques au sein des différents corps de l'institution.

3. Promouvoir le numérique intelligent

On peut rêver ou non d'intelligence artificielle, mais la priorité est à une utilisation intelligente des outils numériques ! Trop souvent ceux-ci ont été développés dans le souci de remplacer des tâches d'administration, mais le résultat est que la charge de travail est retombée sur les enseignants et les chercheurs. Nous devons poursuivre la numérisation des tâches mais l'accompagner d'une formation adéquate du personnel pour permettre aux outils numériques d'être au service d'une meilleure collaboration entre administration et personnel académique/scientifique. La communication numérique avec les étudiants doit être fluide et permanente. Dans un souci de démocratie participative, il faut pouvoir les consulter aisément sur les questions de vie étudiante par le biais de plateformes numériques. De même les informations logistiques et en particulier les horaires de cours devraient être aisément consultables via une application pour smartphone.

Internet a bouleversé notre rapport au savoir. Ce changement de paradigme est fondamental car il réaffirme le rôle de l'enseignant en tant qu'accompagnateur du processus d'apprentissage plutôt qu'en tant que professeur affirmant publiquement sa doctrine ou sa théorie (au sens initial de professer). Il incombe à l'université de demain de faire appel aux ressources numériques de la manière la plus pertinente possible. Notre mission prioritaire est de garantir l'accès aux meilleures sources de savoir, d'aider l'apprenant à se construire un parcours d'apprentissage et d'accompagner ses questionnements (dialogue) et ses besoins d'expérimentation (laboratoires). Pratiquement, la majorité des cours devraient être disponibles en VOD (video on demand – podcast) sans nécessairement être conçus comme des MOOCs. Ces derniers, dans l'idée de cours « massivement » accessibles, sont trop souvent pensés comme la vitrine d'un savoir-faire pédagogique.

La grande majorité des outils développés devraient bien sûr pouvoir être partagés, dans un esprit de coopération, avec nos partenaires que ce soit au sein du PALL (Pôle Académique Liège Luxembourg), de la coopération transfrontalière ou des relations internationales (en particulier Nord-Sud).

Ceci étant dit, l'utilisation du numérique en appui à la formation va bien au-delà de l'enseignement en ligne. Il faut pouvoir le développer partout où il fait sens en veillant à être des pionniers dans les domaines où nous sommes forts. Je pense en particulier à la réalité virtuelle pour se familiariser avec les technologies à haut risque (fours industriels, etc.), aux robots chirurgicaux pour exercer son habileté sur des ... pixels, à la consultation des archives (Donum) ou encore à l'enseignement « microscopeless » grâce à l'imagerie numérique collaborative (cf. Cytomine), etc.

3.1 DÉVELOPPER UNE PÉDAGOGIE NUMÉRIQUE

Le recours au numérique dans l'enseignement permet d'introduire plus de flexibilité dans l'organisation des cours. Il est parfois la seule solution face à des horaires de plus en plus impossibles à mettre en place en raison du décret Paysage. La pratique de classes inversées, lorsqu'elle est pertinente, permet de libérer le professeur d'une partie de ses heures en présentiel.

3.2 PROPOSER UN APPUI LOGISTIQUE EN PÉDAGOGIE NUMÉRIQUE

Dégager des moyens pour renforcer le soutien aux professeurs et assistants désireux d'intégrer les outils numériques dans leurs enseignements.

3.3 GÉNÉRALISER LE RECOURS AU PODCAST DANS LES COURS

Permettre aux étudiants d'avoir accès à tous les supports de cours et de pouvoir réécouter un cours librement. Utiliser ce matériel en classe inversée lorsque cela fait sens.

3.4 PROMOUVOIR L'UTILISATION D'OUTILS INTERACTIFS D'ÉVALUATION CONTINUE DES CONNAISSANCES

Utiliser des questionnaires en complément du cours pour permettre à chacun (étudiant-enseignant) d'évaluer l'acquisition de connaissances.

2.2.4 STIMULER LE PARTAGE DES INFORMATIONS PAR APPAREILS MOBILES (RAPPEL)

Proposer des outils de partage d'information mieux adaptés aux appareils mobiles. S'assurer que les horaires, cotes et supports de cours soient communiqués en temps utile et actualisés.

1.3.7 OPEN ULIÈGE (RAPPEL)

Maintenir une politique de leadership dans l'accès libre aux résultats de la recherche scientifique. Veiller à renforcer celle-ci par les autres dimensions d'ouverture (Open Data, Open Education, ...).

4. Se développer durablement

Le développement durable n'est pas qu'une théorie ou une préoccupation plus ou moins angoissée pour le changement climatique. C'est une question fondamentale qui nous invite à poser des gestes cohérents et solidaires au quotidien. Pour une université qui se targue de trouver des planètes habitables, j'ose dire que c'est la « nature » de notre mission d'être attentifs à un développement durable et de montrer l'exemple. Or, il faut bien constater que ni nos pratiques, ni nos infrastructures ne sont exemplaires de ce point de vue.

La question de la mobilité est malheureusement emblématique pour l'ULiège et elle a un vrai impact sur notre déficit d'attractivité. Qu'il s'agisse de relier nos campus ou de se déplacer au sein de ceux-ci, nous devons rapidement trouver des solutions innovantes et créatives. L'économie du partage doit prendre le pas sur l'invasion des grosses cylindrées, la multiplication des parkings et les transports publics trop souvent déficients... La mobilité douce et le contact avec la nature doivent devenir le signe distinctif de nos campus qui sont parmi les plus beaux au monde!

L'entretien et la rénovation de nos très nombreux bâtiments doit également prendre le pas sur la multiplication des nouvelles constructions. Si de nouvelles infrastructures sont nécessaires, elles doivent être pensées pour être évolutives, modulables, démontables et aisément déconstructibles.

La réduction des déchets et leur tri doivent être irréprochables et devenir la signature d'une université véritablement consciente de son rôle citoyen.

Beaucoup d'autres idées (potagers, repair-café,...) qui émergeront spontanément de la communauté (cf. Initiatives Campus) seront encouragées sans hésitation.

31

4.1 ULIÈGE - UNE PLANÈTE HABITABLE

Mettre en œuvre une politique cohérente de développement durable à tous les niveaux. Faire de nos campus des lieux citoyens exemplaires et attractifs.

4.2 MOBILITÉ DOUCE ET PARTAGÉE

Encourager très clairement toute initiative visant à développer une mobilité douce et partagée. Promouvoir le covoiturage, le parking intelligent et toute proposition visant à réduire l'empreinte automobile sur nos campus tout en facilitant leur accès.

4.3 RESTAURER ET ISOLER PLUTÔT QUE CONSTRUIRE

Privilégier la restauration et l'entretien de notre parc immobilier. Réfléchir à la reconfiguration et la réutilisation future de tous les nouveaux projets de construction (recyclabilité).

4.4 CIRCUITS COURTS ET DÉCHETS TRIÉS

Généraliser sur tous les sites le recours à une alimentation de proximité et la mise en place des infrastructures nécessaires à un tri des déchets

4.5 UNE FLOTTE DE VÉHICULES PARTAGÉS

Mettre en place une flotte de véhicules partagés pour relier les campus ou participer aux missions officielles de l'ULiège. Ne pas cautionner l'octroi de véhicules de fonction individuels non justifiés.

4.6 VIDÉOCONFÉRENCES POUR TOUS

Mettre à disposition de tous un service de vidéoconférences (web) de qualité pour favoriser la tenue de réunions, jurys, etc. à distance.

5. S'ouvrir au monde

Comment ne pas inscrire un projet universitaire dans une vision plus universelle ! Comment ne pas concevoir une université comme un lieu ouvert sur le monde, sans exclusives, sans rejets, sans préjugés ! Comment ne pas penser l'université comme un lieu de migration permanente tant « IN » que « OUT ».

La mobilité des étudiants, des chercheurs et de tous les citoyens est au cœur du projet européen. Y participer, au travers notamment des programmes Erasmus+, c'est accroître la visibilité de l'ULiège, mais c'est plus fondamentalement instiller un esprit d'ouverture qui très vite se traduit par une multitude d'échanges et de collaborations possibles. L'avenir est aux universités qui sauront combiner une identité régionale forte avec une vraie envergure internationale. La jeune génération n'aura d'yeux que pour les universités qui seront à l'image du monde dans lequel ils évoluent : connectées, ouvertes et accueillantes.

Liège, Luik, Lüttich, Liegi, Lieja... comme je me plais souvent à nous présenter, comme pour insister sur l'identité historique d'un territoire frontalier tant de fois envahi. Laissons-nous envahir une fois encore par ces flux d'étudiants et de chercheurs internationaux. Veillons à leur souhaiter la bienvenue avec une communication bilingue irréprochable et à faciliter toutes leurs démarches administratives. Le caractère accueillant de la population fera le reste.

Dans les secteurs où cela fait sens, il faut augmenter sans tarder notre offre de cours en anglais, c'est la condition *sine qua non* pour participer à des réseaux européens, ce qui ne nous empêche pas de faire des choix complémentaires dans l'espace de la francophonie (ex. Nord-Sud) ou dans l'espace de la grande région (FR-DE).

Au-delà des frontières de l'Europe, nous devons réfléchir à une véritable stratégie d'internationalisation qui soit ciblée sur des régions avec lesquelles nous souhaitons développer une coopération privilégiée à tous les niveaux (enseignement, recherche et citoyenneté). Notre présence en Afrique Centrale est pour moi une évidence, mais d'autres espaces (ex. pays émergents,...) doivent être considérés avec la même attention et faire l'objet d'une analyse stratégique (forces et faiblesses). Dans tous les cas, chaque unité sera encouragée à développer ses propres collaborations et celles-ci, en particulier les actions de coopération au développement, seront valorisées dans les parcours universitaires.

Je souhaite également soutenir très activement, si possible grâce à une cellule d'appui spécialisée, l'organisation d'un plus grand nombre de colloques et de réunions internationales sur nos sites. Faire venir plus de jeunes chercheurs dans nos laboratoires et accueillir plus de professeurs invités est une priorité si nous voulons gagner en reconnaissance et être demain encore une université où bat le cœur de l'Europe.

5.1 WWW.ULIEGE.BE ENGLISH-FRIENDLY

Mettre en place un site internet parfaitement bilingue. Traduire (au minimum) en anglais les principaux règlements et documents utiles aux étudiants et aux visiteurs étrangers.

5.2 AUGMENTER L'OFFRE DE FORMATION EN ANGLAIS DANS LES DOMAINES SCIENTIFIQUES

Encourager l'offre de formations full-English dans les disciplines scientifiques.

5.3 AUGMENTER LA PARTICIPATION AU PROGRAMME ERASMUS+ DE TOUTES LES FACULTÉS

Analyser avec chaque faculté les possibilités offertes par E+ tant au niveau des étudiants que des professeurs. Encourager et accompagner le montage de projets avec une vision de long terme.

5.4 AMÉLIORER NOTRE CAPACITÉ D'ACCUEIL DES CHERCHEURS ÉTRANGERS ET PROFESSEURS VISITEURS

Veiller à disposer d'une offre de logements de courte durée appropriée. S'assurer d'un accueil et d'un suivi personnalisé et en anglais des dossiers de chercheurs (Euraxess,...) et de professeurs visiteurs.

5.5 PLATEFORMES INTERNATIONALES

Structurer notre coopération en termes d'enseignement, recherche et citoyenneté dans des régions dûment identifiées comme stratégiques. Confirmer notre présence en Afrique-Centrale.

5.6 ENCOURAGER ET OFFRIR UN SOUTIEN PROFESSIONNEL À L'ORGANISATION DE CONFÉRENCES INTERNATIONALES

Organiser plus de réunions internationales et de congrès pour faire découvrir la qualité de nos infrastructures. Proposer un service d'appui à l'organisation de congrès internationaux accessibles.

5.7 ENCOURAGER LA MOBILITÉ VOLONTAIRE OUT DES DOCTORANTS ET JEUNES CHERCHEURS

Conseiller et accompagner les chercheurs dans la préparation de leur séjour à l'étranger (vade me cum), identifier les soutiens financiers et préparer avec eux un projet de réinsertion.

5.8 AUGMENTER LES POSSIBILITÉS DE MOBILITÉ IN PENDANT ET APRÈS LE DOCTORAT

Renforcer les possibilités de mobilité IN pour jeunes chercheurs et professeurs visiteurs grâce à des moyens européens (MSCA,...) et, le cas échéant, un cofinancement ULiège.

2.1.2 DIFFUSER LARGEMENT TOUTE OFFRE D'EMPLOI ACADÉMIQUE ET SCIENTIFIQUE (RAPPEL)

Les postes à pourvoir en matière académique ou scientifique feront l'objet d'une diffusion très large, y compris en anglais, afin de s'assurer d'un recrutement de haut niveau et d'une plus grande visibilité.

2.1.10 DÉVELOPPER LES CO-DIPLOMATIONS INTERNATIONALES (RAPPEL)

Le développement de programmes en co-diplomation, en particulier au niveau du master, permet à l'université d'assurer sa participation à une formation tout en réduisant son offre de cours à une année, voir un semestre. Ceci permet également d'aménager la charge de cours d'un enseignant sur un laps de temps plus restreint.



En compagnie des diplômés 2017 du programme interuniversitaire **EMerald** - European master in Georesources Engineering.

A mon propos

Au cours des années, je n'ai jamais accepté les responsabilités avec l'ambition de devenir recteur. Je n'ai pas eu un parcours linéaire m'amenant du département jusqu'au seuil de la fonction rectorale en passant par le décanat et le vice-rectorat. J'ai toujours privilégié les responsabilités qui me correspondaient le mieux et celles où je sentais que je pouvais m'exprimer pleinement. J'ai accepté la mission de président de département au moment de la création de ceux-ci en 2001 avec l'envie d'impulser de nouvelles synergies dans le domaine des géosciences appliquées. Je suis devenu président du premier Conseil du Doctorat en 2007 avec le souci de m'ouvrir aux autres facultés et de soutenir les jeunes chercheurs à l'aube de leur carrière. J'ai accepté plus récemment des missions dans l'espace européen, animé par l'envie de fisser des liens solides au-delà des frontières et de participer activement à de nouvelles dynamiques de formation incluant mobilité, numérique et esprit d'entreprise.

Il y a quatre ans, je plaçais beaucoup d'espoirs dans l'équipe qui prenait les rênes de l'institution. C'est aussi pour cette raison que j'avais offert mes services comme expert pour l'Europe de la Recherche et de l'Enseignement. Mais, aujourd'hui je suis déçu et, au moment où je devrais renouveler ma confiance, je suis au contraire convaincu qu'il faut que je me lève et que je propose à la communauté ULiège de suivre une autre voie.

Suis-je capable de faire mieux ? Suis-je capable de proposer un chemin vers une université plus ambitieuse et à l'écoute de tous ? Suis-je capable de fédérer et de porter les valeurs de l'université ?

La question est difficile et je devrai la poser tous les jours à mes collègues, mes amis, ma famille... mais aujourd'hui la réponse est OUI. Vous avez été suffisamment nombreux à m'encourager et à me partager vos espoirs pour que je m'engage pleinement à servir la communauté dans les années à venir.

Certains seront surpris car je n'ai pas annoncé ma candidature comme une ambition personnelle évidente depuis dix ans, d'autres se demanderont peut-être qui je suis, d'autres encore se diront sûrement que j'ai déjà trop de cheveux gris pour pouvoir incarner le renouveau. A tous ceux-là, je n'ai qu'une seule réponse à donner : je me présente aujourd'hui avec enthousiasme et ardeur au rendez-vous, confiant que je peux offrir l'expérience d'un guide qui a déjà arpenté de nombreux chemins.

Je vous invite, à mieux me connaître, en découvrant les différentes facettes de mes activités.

Plutôt qu'au travers d'un CV universitaire long et ennuyeux, je vous invite à choisir le.s mot.s clé.s qui vous parle.nt. Si toutefois vous préférez un CV plus classique vous pouvez rechercher mon profil sur LinkedIn et bien sûr consulter OrBi !

Qui suis-je : Un ingénieur qui a fait du grec ? Un géologue passionné d'histoire ? Un microscopiste de l'espace ? Un liégeois de Bolivie ? Un austrasien en Australie ? ... A vous de voir !

Ingénieur géologue de formation, j'anime le groupe GeMMe – Génie Minéral, Matériaux et Environnement. Une équipe de 30 chercheurs active dans le développement de techniques d'ingénierie pour l'exploration, la valorisation et le recyclage des matières minérales et plus particulièrement des métaux.

Langues - Français, Anglais, Espagnol, Néerlandais

Malgré un environnement familial strictement unilingue, j'ai eu la chance de faire mes primaires en néerlandais. Aujourd'hui, j'ai perdu la pratique de cette langue, mais je peux m'entretenir brièvement avec les collègues et au besoin prononcer un discours préalablement écrit. L'espagnol, je l'ai appris comme tous les routards en burlinguant au Pérou et en Bolivie dans les années '80. Ayant eu une activité de coopération régulière dans ces régions, j'ai eu l'occasion d'améliorer ma maîtrise de la langue. Je donne occasionnellement cours à l'Universidad Politecnica de Madrid. L'anglais est une langue que je pratique au quotidien puisque aussi bien mes étudiants que mes chercheurs viennent des cinq continents.

J'ose croire que la connaissance des langues et surtout une grande aisance en anglais sont des atouts indispensables pour prétendre à une fonction rectorale en 2018.

Age – 57 ans

Je suis né le 24 août 1960. J'aurai donc 58 ans lors de la prochaine rentrée académique et je fais partie de la première fournée de ceux qui seront admis à la pension à 66 ans (et non plus 65). Je pourrais donc réaliser un mandat de quatre ans, voir même un second si vous m'accordez votre confiance.

Famille – Marié, 4 enfants

Mon épouse Muriel est pharmacienne. Nous sommes mariés depuis 30 ans et nous avons quatre enfants : Julie (28) Benjamin (26) Loïc (23) et ... Maëlle (17). Les trois aînés ont trouvé leur voie grâce aux Hautes Ecoles dans le design industriel ; le commerce extérieur et l'ingénierie ... peut-être la petite dernière choisira-t-elle l'université ? A elle de décider. Benjamin a bénéficié pleinement du statut d'étudiant entrepreneur et avec l'appui du Venture Lab a créé Go4Padel. Julie travaille pour une société danoise établie à Seraing et est maman d'une petite Alice depuis quelques mois. Loïc revient d'un séjour Erasmus en Tchéquie (Université d'Ostrava)... une première pour Helmo-Gramme !

Ingénieurs sans Frontières

Avant d'entrer dans la vie professionnelle, j'ai eu le privilège de parcourir la Bolivie sac au dos à une époque où c'était encore relativement exceptionnel. Cette expérience a été décisive et m'accompagne encore au quotidien. Dès mon retour, je me suis beaucoup impliqué dans la réflexion sur la responsabilité sociale des ingénieurs vis-à-vis des populations les plus démunies. Grâce sans doute à la liberté académique dont je bénéficiais comme jeune assistant, j'ai pu fonder et mettre sur les rails l'ONG Ingénieurs Assistance Internationale – Ingénieurs sans Frontières (Isf). Celle-ci a fêté le cap de ses 25 ans en 2016 et les jeunes qui l'animent, ont toujours des projets plein la tête.

J'en suis très fier ! <http://isf-iai.be>

Coopération Universitaire au Développement

Parlons du Sud. Outre l'ONG que j'ai fondée, je me suis également beaucoup impliqué dans les projets de coopération universitaire ce qui m'a valu le titre de citoyen d'honneur de la ville d'Oruro en Bolivie (la vraie ville du carnaval et de la lambda ;-)). Avec l'université locale (UTO) nous avons exploré les ressources en Lithium de l'Altiplano et développé l'utilisation de la télédétection géologique dès la fin des années '90. Par après, en collaboration avec les collègues de Madrid, j'ai participé aux programmes de coopération Europe-Amérique Latine relatifs à la gestion durable des ressources minérales. J'ai régulièrement enseigné à Lima (San Marcos, UNI et même PUCP) de 2000 à 2007. Depuis lors, la vie universitaire m'a amené beaucoup plus souvent en Afrique Centrale. Là-bas, avec des collègues de l'UMons, de l'UCL et aujourd'hui de ULiège, nous avons développé la valorisation des matériaux locaux. Plusieurs docteurs formés dans mon équipe sont aujourd'hui professeurs en RDC (UniKin et Unilu). Par ailleurs, je suis membre du comité scientifique du centre de recherches fédéral qu'est le Musée de l'Afrique Centrale à Tervuren et je suis le président de l'Académie des Sciences d'Outre-Mer pour 2018.

Spin Off(s)

En tant qu'ingénieur, il me paraît évident que notre recherche doit être prolongée chaque fois que c'est envisageable par une valorisation. Celle-ci n'est pas nécessairement commerciale (cf. ONG). Mes travaux de thèse ont donné lieu à la création de la société Occhio Instruments qui est toujours active dans le développement de techniques de contrôle de poudres et émulsions par imagerie digitale. La même année (2001) ma collaboration avec le Centre Spatial de Liège (CSL) se poursuivait également

par la création de Keyobs. Les deux sociétés étaient hébergées par l'incubateur WSL tout fraîchement mis en place. Cette année-ci, la société Méthéore sera créée pour valoriser nos recherches dans le domaine de la vision industrielle pour l'industrie minérale... et ce n'est sans doute pas fini !

Liège Créative

J'ai eu la chance de figurer parmi les premiers orateurs de Liège Créative en Nov 2011. J'ai également eu les honneurs de la rentrée 2014 avec le projet Reverse Metallurgy aux côtés de Verdir. Chaque participation à un événement de Liège Créative m'a convaincu de l'importance de ces rencontres créatives à l'interface entre science.s et société.s. C'est là que je sens battre le cœur de la région !

Erasmus+

Face à la relative désaffection de notre filière d'études (ingénieur géologue), j'ai pris l'initiative en 2011-2012 de mettre sur pieds un programme Erasmus Mundus (EMerald-master in georesources engineering). Je dois à l'excellence du support au sein des Relations Internationales et à l'enthousiasme de mes collègues européens, d'avoir réussi du premier coup. Je me félicite chaque jour de cette initiative ! Nous accueillons désormais chaque année à Liège une vingtaine d'étudiants européens et non-européens extrêmement motivés. Au terme de deux années, ils décrochent un triple diplôme d'ingénieur (belge-français-suédois) qui est reconnu mondialement et a récemment obtenu le label de l'EIT (European Institute of Innovation and Technology).

Le corollaire de cette initiative Erasmus Mundus est que la majorité de mon enseignement se fait en anglais, une évolution logique dans les sciences et techniques. L'autre corollaire est que nous avons retrouvé une vraie visibilité internationale en nous associant aux meilleures écoles dans notre domaine. Si nous sommes aujourd'hui un partenaire de premier plan de la *Communauté de l'Innovation et de la Connaissance sur les matières premières (KIC EITRawMaterials)* et si nous sommes invités à participer à de nombreux projets européens (H2020)... c'est à l'impact de l'initiative Erasmus Mundus que nous le devons.

Reverse Metallurgy

Je dois à la complicité entre de jeunes ingénieurs dynamiques dans mon équipe et au sein de PME wallonnes d'avoir pu convaincre la région d'investir dans un projet d'innovation technologique majeur sur le recyclage des métaux (41 M€, Plan Marshall). Ce projet qui nous donne une vraie place dans l'Europe de la recherche et de l'innovation (cf. H2020-EIT) est une énorme responsabilité pour mon équipe vis-à-vis de la région et du GRE Liège notamment. Je suis très fier du travail réalisé jusqu'à présent. Mon souhait le plus sincère est que ce projet puisse bénéficier au plus grand nombre au sein de l'ULiège, en particulier par un partage d'infrastructures de recherches.

Imagerie Numérique

J'ai commencé l'imagerie numérique en 1986 avec un IBM PC/AT et la toute première carte de numérisation développée par la société Euresys ! Je nous vois encore sur leur stand dans la Silicon Valley en 1994 avec les résultats de ma thèse... qui portaient sur la description de la forme d'un grain de sable (sic ! ;-). L'imagerie numérique a été le fil conducteur de ma recherche pendant trente ans... de l'analyse d'images en microscopie à la télédétection géologique. Je continue aujourd'hui à développer plusieurs projets. Je suis attentif notamment à l'évolution de la jeune spin off de l'ULiège qu'est Cytomine.

H2020-EIT

Grâce à l'initiative Erasmus Mundus prise en 2011, nous avons regagné une vraie visibilité au niveau de la recherche européenne dans le domaine des matières premières. Nous avons pu inscrire l'ULiège dans le consortium de l'EIT (European Institute for Innovation and Technology), une première pour une université de la FWB ! Le projet Reverse Metallurgy nous a également donné les moyens pour engager une personne expérimentée qui grâce à sa réactivité et à sa parfaite maîtrise de l'anglais nous aide à monter à bord de nombreux projets H2020... il n'y a pas de secrets, c'est la bonne approche !

Qualité

J'ai eu l'occasion de participer à des rapports d'autoévaluation mais également à des commissions d'audit en Flandres (pour le VLIR) et en France (pour l'AERES). Je suis intimement convaincu qu'il ne faut pas abuser des commissions d'évaluation de la qualité, mais lorsqu'elles sont bien conduites et pas trop récurrentes (ex. tous les 7 ans), elles peuvent apporter une réelle plus-value. En ce qui me concerne, j'ai

appris beaucoup du monde universitaire en scrutant de plus près des institutions comme l'UGent ou la KULeuven. J'en retiens que nous sommes souvent bien meilleurs à l'ULiège que nous ne le pensons nous-mêmes... alors, n'hésitons pas à le faire savoir !

Science pour tous - MT180, PdS,...

Le concours Ma Thèse en 180 secondes est sans doute l'initiative la plus médiatisée de toutes les actions que nous avons pu mener au sein du Conseil du Doctorat. Cela ne signifie pas qu'elle soit la plus importante, mais je suis personnellement très fier du succès qu'elle rencontre auprès d'un large public. Si elle a pu contribuer à rendre la recherche un tout petit peu plus accessible et si elle a pu mettre les jeunes scientifiques au défi de mieux communiquer, l'objectif est largement atteint. J'ajoute que la collaboration avec l'administration de la recherche fut un réel bonheur et la preuve que nous pouvons relever encore beaucoup de défis. J'apprécie également les participations à la Nuit des Chercheurs, au Printemps des Sciences et à toutes les activités que nous avons pu développer avec des écoles et des musées. Quel bonheur de voir les yeux émerveillés des plus jeunes et de penser que, peut-être, on a pu faire passer ce désir d'en apprendre plus!

Sociétés Scientifiques & Congrès

Je ne pense pas ici à ma qualité de membre de l'une ou l'autre société scientifique, mais bien aux responsabilités, en l'occurrence de présidence, que j'ai assurées dans des sociétés nationales et internationales : Int Soc. for Stereology and Image Analysis (ISS.IA); Int. Commission for Applied Mineralogy (IMA-CAM); Belgian Soc Microscopy (BSM);...). Je pense que ce type de responsabilités fait partie des missions de tout universitaire. Il s'agit en tout cas d'une opportunité exceptionnelle pour tisser un réseau de contacts et faire connaître notre ville et notre université. Nous disposons d'une infrastructure exceptionnelle (ex. Amphis de l'Europe) qui permet d'organiser des colloques internationaux à des coûts modestes. Les congrès internationaux (< 300 per) que j'ai pu y organiser (GeoVision99, IAMG06, ICSIA15) sont parmi mes meilleurs souvenirs professionnels.

Passer la frontière

Passer et repasser les frontières quelles qu'elles soient, c'est notre mission! Liège est une ville frontalière qui trop souvent s'ignore. En tant que délégué du recteur auprès de la Grande Région et malgré le grand scepticisme qui entourait cette mission au début, j'ai pu découvrir une vraie volonté de collaboration transfrontalière chez chacun de nos cinq partenaires (Lorraine, Luxembourg, Trèves, Saarbrücken, Kaiserslautern). Nous sommes engagés désormais dans une dynamique de projets et sommes cités en exemple comme préfiguration de l'Université Européenne de demain ! Quel progrès en 2 ans !

Séjour sabbatique

Il est bon de se reposer le 7^{ème} jour, mais également la 7^{ème} année. J'avoue que si j'ai rarement mis en pratique cette devise, j'ai néanmoins eu l'occasion de faire un séjour sabbatique à Perth en Australie (CSIRO – Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization). C'était sans doute la destination idéale, tant l'Australie est parfaitement organisée pour accueillir des séjours de scientifiques du monde entier. Bien sûr nous n'avons pas le même soleil, mais nous avons beaucoup d'autres atouts au cœur de l'Europe que nous devrions faire valoir un peu plus...

Archéologue

Je rêvais d'être archéologue, je suis devenu ingénieur géologue. Mais, cela ne m'a jamais empêché de continuer à développer mon intérêt pour l'histoire des mines et de la métallurgie ; la compagnie des indes (V.O.C.) ou encore Liège en 1600. A l'occasion du 400^{ème} anniversaire de la découverte de l'Australie par un liégeois, j'ai eu l'occasion de partager le résultat de mes recherches (http://stayinliege.be/mibaise_fr.html) ... j'espère un jour publier des résultats beaucoup plus complets.

Grec

J'ai eu la chance de faire des humanités dans un programme de rénové conduit avec intelligence. Je dois être un des rares à avoir fait des études de Grec-Maths, abandonnant le latin dès la seconde année. Le grec m'accompagne toujours au quotidien au travers d'un vrai respect pour les mots et leur étymologie, mais au-delà des mots il y a bien sûr la richesse de la philosophie grecque qui reste d'une modernité absolue.

Développement Durable

Il n'est pas facile d'adopter un comportement cohérent par rapport aux grandes questions écologiques. Je suis, par mon métier très sensible aux questions du recyclage, mais plus fondamentalement je veille surtout à modérer la consommation et le gaspillage des ressources.

Sports

Non ! Pas de titre de champion de Belgique dans mon CV, ni même de champion provincial. Je suis un adepte des sports non-compétitifs. Je les pratique (quand je peux) avec le souci de garder une forme physique correcte. Cela va de la grande-randonnée en haute montagne à la séance hébertiste dans les bois de mon village.

Photographie

J'aime la photographie de paysages, celle qui demande un œil attentif et une certaine patience pour saisir la bonne lumière. Ne me demandez pas de photographier un dîner de famille, même si je pourrais être tenté de me mettre un jour au portrait.
