

Université de Liège - Election Rectorale 2018
Programme stratégique de
Pierre Wolper

Pierre.Wolper@uliege.be
euliege.be



Table des matières

Préambule à la seconde édition	2
Préambule à la première édition	3
Mon engagement pour l'Université	4
Mon programme.....	8
1. Un Recteur, une équipe	8
2. Un contexte favorable et un défi.....	9
3. Un positionnement	9
Enseignement	9
Recherche.....	10
Positionnement régional	10
Positionnement international	12
Communication	12
4. Valeurs et Vision	13
Intégrité.....	13
Humanité.....	13
Liberté.....	13
5. Gouvernance et gestion	13
6. Moyens	15
Les finances.....	15
Outils et infrastructures	16
7. Personnes et bien-être.....	16
Le plaisir au travail	16
Une communauté étudiante	18
Les carrières	19
8. Bâtiments et infrastructures	20
Politique immobilière	21
Organisation et gestion	21
9. Campus, mobilité et logement.....	21
10. Enseignement	22
Contextes d'apprentissage	23
Gestion et organisation	24
11. Recherche	25
Les personnes.....	25
L'organisation.....	26
Les moyens	28
12. Université et CHU	29
13. Conclusions : de la réflexion à l'action	31

Préambule à la seconde édition

Qualifier ce programme de « seconde édition » est parfaitement conforme à l'usage en matière de publication d'ouvrages : il ne s'agit pas d'un nouveau programme, mais de celui déposé au mois de mars avec quelques ajouts, adaptations et corrections. Dans le contexte d'un processus électoral même prolongé, il serait pour le moins particulier de changer significativement de point de vue sur ce qu'il y a lieu de faire durant les quatre ans à venir. Toute relecture amène néanmoins une envie de corriger et d'améliorer ; il s'agit ici d'explicitations, de clarifications et de corrections mineures, les lignes principales demeurant inchangées.

Parmi les modifications les plus significatives, il faut relever

- une synthèse de ma vision pour l'Université et des actions essentielles pour la concrétiser que je présente sous le titre « Mon engagement pour l'Université »,
- une présentation de mon équipe qui précise la fonction et les responsabilités de chacun.

Le but de la synthèse est de donner l'envie d'en savoir plus, en prolongeant la lecture, mais aussi en posant des questions que ce soit sur le site euliege.be, par courriel, lors des débats, ou lors de rencontres et d'entretiens. Mon souhait est que cette deuxième campagne soit celle du dialogue avec l'ensemble du corps électoral.

Pierre Wolper
août 2018

Préambule à la première édition

Un programme décrit ce que l'on va faire, mais il révèle aussi un mode de fonctionnement et de raisonnement. Le programme que je propose est le fruit d'un travail collectif. Au cours des mois qui ont précédé, avec les membres de l'équipe que j'ai réunis autour de moi pour poser ma candidature, nous avons échangé des idées, des objectifs, nos points de vue se sont affinés et ont évolué.

Mon programme ne répond certainement pas à tout. Il définit en revanche une vision et des actions prioritaires. Il se veut motivé et réfléchi, laissant voir comment les propositions qui y figurent ont été construites. Il permet ainsi de savoir comment les situations nouvelles seront gérées et c'est probablement cela le plus crucial pour le choix d'un recteur et de son équipe.

Pour donner un avant-goût de ce qui suit, voici trois thèmes dont ce programme est imprégné :

- Donner une vision, une image et une position forte de l'Université de Liège : notre université a beaucoup à offrir, faisons-le savoir et défendons énergiquement son rôle et sa position ;
- Alléger le fonctionnement interne, simplifier les processus : permettons à chacun de se consacrer à ses tâches essentielles ;
- Rendre la confiance, renforcer l'adhésion, susciter l'enthousiasme, tant pour le personnel que les étudiants : donnons du sens au travail de chacun dans le cadre rassurant d'objectifs clairs largement communiqués et partagés.

Dans le texte, des actions qui seront mises en œuvre dès la première année sont encadrées et repérées en marge par le mot « **Action** ». Elles sont une bonne synthèse des nouvelles orientations que je veux donner à l'Université de Liège.

Bonne lecture !

Pierre Wolper
mars 2018

Mon engagement pour l'Université

Ce texte vise à expliciter avec concision la vision que j'ai développée pour l'Université avec mon équipe, ainsi que notre approche pour assurer son fonctionnement et sa gestion. Elle est organisée en douze points de positionnement et d'action.

I. Continuité, changement et renouveau

Dans un contexte changeant et incertain, l'Université doit évoluer et s'adapter. Mon engagement est que le changement sera raisonné et progressif, plutôt que dogmatique. Pas de grandes réformes remettant tout en cause, mais une évolution de notre organisation et de notre fonctionnement qui sera toujours justifiée par nos objectifs, concertée, compréhensible et sans perturbations inutiles.

Il en va de même de la constitution d'une équipe destinée à gérer une institution complexe et ne manquant pas de particularités. L'expérience avérée du futur Recteur et de son équipe est loin d'être superflue, voire même déterminante pour concrétiser un programme sans hésitations et tergiversations déstabilisantes (des actions qui seront rapidement mises en œuvre sont encadrées et repérées en marge par le mot « **Action** » dans le corps du programme). Allier cette expérience à un renouveau significatif garantit la continuité tout en apportant le regard frais indispensable et l'ouverture pour l'avenir.

II. Réaffirmer la spécificité de l'enseignement universitaire

L'Université intègre de manière forte enseignement et recherche et couvre une large variété de disciplines allant du technologique à l'humain. Ainsi, non seulement elle contribue à la connaissance qu'elle transmet, mais aussi permet à ses étudiants d'acquérir les compétences tant techniques qu'humaines et sociales nécessaires à appréhender les situations complexes et nouvelles de demain. Cette vue est à défendre avec conviction pour éviter toute dérive vers un modèle étriqué privilégiant l'utilité immédiate.

III. Une Université qui compte dans le monde

Les connaissances s'élaborent et se diffusent au niveau mondial et la recherche n'a de sens que dans un contexte largement international. Cela implique que l'Université doit atteindre ce niveau de visibilité et que ses chercheurs et enseignants doivent être des partenaires et interlocuteurs reconnus tant au niveau national qu'international. Soutenir la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs ainsi que le montage de projets internationaux, veiller à l'attractivité lors de nos recrutements et y apporter tout le soin nécessaire sont des actions essentielles pour cet objectif.

C'est aussi par son positionnement au niveau européen et international que l'Université remplit pleinement son rôle au niveau régional et qu'elle est un moteur du développement tant économique que social et culturel.

IV. Un financement rationnel des universités

Le financement des universités par la Fédération Wallonie-Bruxelles est contingenté dans une « enveloppe fermée » qui, vu la croissance continue du nombre d'étudiants, conduit à un financement par étudiant en baisse constante, au point qu'il est maintenant à peine supérieur au financement d'un étudiant du secondaire. La FWB considère donc qu'au niveau de la Fédération le coût de chaque étudiant universitaire additionnel est nul. Par contre, il en va tout autrement pour la répartition du financement entre universités où le nombre d'étudiants est le critère dominant.

Dans ce contexte, la révision prévue en 2020 de la loi de financement est un sujet de préoccupation majeur ; chaque institution s'y prépare en cherchant les paramètres qui pourraient lui être favorables. Toutefois, tant que l'on reste dans une enveloppe fermée, tout ajustement ne fera que modifier marginalement la répartition de la pénurie de moyens. Les universités doivent se battre de manière collective et solidaire pour sortir de la fiction de l'étudiant additionnel à coût nul. Une voie réaliste serait que l'enveloppe universitaire, qui doit rester spécifique, évolue avec la croissance du nombre d'étudiants mais en ne comptabilisant le coût de l'étudiant additionnel que pour une fraction du coût moyen. La répartition entre universités pourrait alors se faire suivant la même règle en évitant les effets pervers du système actuel.

V. Donner du sens, valeurs et bien-être

Nous ne trouvons du sens à nos activités que si nous en comprenons les objectifs et pouvons les réaliser avec la satisfaction du travail utile et bien fait. Cela implique une excellente communication interne pour que chacun comprenne pleinement son rôle dans le fonctionnement de l'institution, ainsi que des valeurs partagées et mises en pratique au quotidien par tous. Celles que je défends avec force sont : **intégrité, humanité et liberté**. Ces éléments sont essentiels pour mener avec succès une politique active de bien-être. De plus, cette politique doit non seulement considérer les situations individuelles, mais également prendre en considération le contexte de travail et ses contraintes dans le but de favoriser le plaisir au travail et la qualité de vie.

VI. De l'ambition dans les objectifs, du pragmatisme dans leur mise en œuvre

L'Université doit résolument être ambitieuse dans ses objectifs. Ce n'est toutefois ni la multiplication des commissions et organes, ni les procédures longues et complexes, ni une gestion bureaucratique d'un plan aux trop nombreux volets qui permettront de les atteindre. Au contraire, simplifier et rendre du temps aux activités essentielles, faire confiance et adapter les procédures aux besoins effectifs, aligner le soutien et les incitants sur les objectifs choisis, réformer uniquement pour des motifs clairement explicités, bien analyser et consulter avant toute décision importante permettront un développement harmonieux auquel chacun pourra participer et adhérer.

VII. Des décisions motivées reposant sur la concertation

Il est essentiel de toujours consulter les personnes concernées par un projet, et ce bien avant la décision. C'est au moment de construire celui-ci que la concertation permet de réelles adaptations et apporte le plus à toutes les parties concernées. Par la suite, il est tout aussi important que les motivations des décisions prises et des procédures mises en place soient compréhensibles et connues de tous. Certes, cela exige un effort d'explicitation et de communication, mais nettement moindre que celui nécessaire à rétablir une situation devenue inutilement tendue.

VIII. Une modernisation qui tienne compte de l'humain

L'évolution des technologies de l'information modifie profondément notre façon de travailler, de communiquer et de vivre ensemble. On peut en attendre des gains en efficacité et en qualité mais, pour que ceux-ci se réalisent, il est nécessaire non seulement d'adapter nos outils et processus, mais surtout d'accompagner sur le terrain les changements que cela implique dans le travail de chacun. Cela signifie que dès la planification d'un nouvel outil informatique la concertation est de mise et que l'impact sur les individus doit être analysé pour préparer l'évolution de leur fonction et de leur mode de travail.

IX. Des carrières aux perspectives claires

Une saine gestion des carrières implique des procédures explicites, transparentes et suffisamment stables pour permettre aux personnes de se projeter à moyen et à long terme. Dès le recrutement, il faut être attentif à ce que la catégorie du poste soit conforme à la fonction prévue. Ceci concerne particulièrement les postes de logisticiens, scientifiques permanents et académiques parfois utilisés pour des fonctions identiques. Ensuite, il faut s'assurer que les perspectives d'évolution de carrières soient connues d'emblée et que les procédures de promotion mises en place offrent effectivement des possibilités conformes aux plans de carrières annoncés. Enfin, il faut toujours veiller à ce que les procédures soient ouvertes et équitables, et perçues comme telles.

X. Des campus exemplaires pour nos étudiants et notre personnel

Etudiants et membres du personnel passent une grande partie de leur temps sur nos différents campus (Liège, Gembloux et Arlon) et dans nos bâtiments. Il est essentiel que ceux-ci offrent des lieux de vie, de travail et de logement qui répondent aux différents besoins de chacun (travail isolé, interactions, travail de groupe, détente...). La mobilité vers et entre nos campus est également une priorité incontournable tant pour la qualité de vie des membres de l'Institution que pour notre attractivité. Points tout aussi essentiels, l'Université se doit d'être exemplaire du point de vue du développement durable et être intransigeante sur les questions de sécurité.

XI. Un enseignement en évolution raisonnée

Les outils disponibles pour l'enseignement évoluent rapidement ; il en va de même des attentes et des besoins de nos étudiants. Notre enseignement doit s'adapter tant en s'inscrivant dans les nouvelles techniques de formation (telles que les MOOCs,

SPOCs...) qu'en répondant aux nouveaux besoins de formation, en particulier la formation continuée. Cela ne signifie toutefois pas une course effrénée à la nouveauté ; les méthodes plus traditionnelles conservent une valeur certaine. Notre objectif est d'offrir une variété d'approches, les choix étant guidés par la pertinence et l'efficacité objectivement évaluées.

XII. Une recherche soutenue et financée

Faire progresser notre recherche passe crucialement par le soutien de nos chercheurs. Ceci va de l'allègement de leurs tâches périphériques (achats, organisation, administration...) à une aide solide dans la recherche de fonds extérieurs. L'utilisation des fonds internes doit être transparente et répondre aux besoins les plus cruciaux, en particulier en matière de frais de fonctionnement. Finalement, l'Université doit, avec énergie et conviction, devenir le moteur d'une réflexion sur un refinancement de la recherche en Belgique francophone, et tout particulièrement de la recherche fondamentale. Il y va aussi de l'intérêt général.

Mon programme

1. Un Recteur, une équipe

Élire un Recteur est-ce important ? On pourrait penser qu'une institution bicentenaire, cadrée par des lois et décrets, surveillée par des instances de contrôle, se gère quasi par défaut et sans grande marge de manœuvre. *A contrario*, le Recteur peut être vu comme une personne puissante décidant de l'avenir de l'Institution et de ses membres avec une sagesse que l'on souhaiterait infaillible.

La réalité est bien sûr entre les deux : si le Recteur opère dans un contexte contraint, il porte des responsabilités cruciales pour l'Université qui dispose somme toute d'une liberté d'action substantielle. Ces responsabilités sont :

- Expliciter et communiquer une vision et une mission pour l'Institution, éléments essentiels à la base de toute stratégie ;
- Défendre et donner une image forte de l'Université tant au niveau local que régional, national et international ;
- S'entourer d'une équipe et diriger une gestion collégiale de l'Université qui rassemble autour d'objectifs partagés ;
- Guider les grands choix de l'Institution, veiller à leur cohérence avec la vision définie et organiser la mise en place des actions qui les concrétisent ;
- Être le garant d'une gestion bienveillante et juste pour tous les membres de l'Institution.

Dans ce document, je rappelle d'abord le contexte dans lequel l'Université opère. Je développe ensuite la vision de l'Université que je défends et les éléments principaux qui guideront mes actions au cours des quatre prochaines années.

Mais, avant cela, je tiens à vous présenter l'équipe avec laquelle je travaillerai et les missions qui seront confiées à chacun. Elle comprend quatre Vice-Recteurs :

- *Jean Winand*, Premier Vice-Recteur en charge de l'image et du positionnement institutionnels, de l'organisation interne, et de la politique de développement et de la gestion des sites géographiquement délocalisés ;
- *Anne-Sophie Nyssen*, Vice-Rectrice à l'enseignement et au bien-être ;
- *Fabrice Bureau*, Vice-Recteur à la recherche ;
- *Rudi Cloots*, Vice-Recteur à la vie étudiante et aux infrastructures immobilières.

Sont aussi membres de l'équipe et auront en charge

- la santé et les affaires médicales et hospitalières : *Vincent D'Orio*,
- l'innovation, le développement régional et les relations internationales : *Eric Haubruge*,
- la qualité et l'évaluation : *Philippe Hubert*.

Cette dernière liste n'est pas limitative. Nos parcours sont variés, mais nous partageons les mêmes valeurs et la même vision de l'Université. Notre engagement est de travailler avec toute la communauté universitaire,

Ensemble pour l'Université de Liège !

2. Un contexte favorable et un défi

Société de la connaissance, importance de la recherche et de l'innovation, opportunités des nouvelles technologies numériques, questionnements et débats sur l'évolution de la société sont autant d'éléments d'un contexte *a priori* largement favorable aux institutions universitaires. Les missions de ces dernières se situent en effet au cœur de ces sujets, leurs activités étant de construire, transmettre et diffuser des connaissances, de développer de la recherche et promouvoir l'innovation, d'enseigner et être novateur en matière de technologies et applications du numérique, tout comme d'organiser réflexions et débats, en particulier sur les questions auxquelles la société actuelle est confrontée.

Pourtant, les universités sont un peu partout sur la défensive, l'objet de fusions et de réorganisations, en lutte constante pour leur financement, en concurrence de plus en plus serrée, confrontées à l'évolution technologique, avec un public étudiant qui change rapidement, ce qui génère trop souvent de l'inquiétude, du doute et des conflits internes.

Or, chaque pays, chaque région a besoin de ses universités. Aussi les attentes sont-elles de plus en plus fortes. Paradoxalement, l'attitude vis-à-vis des universités est souvent ambiguë : on cherche à en obtenir toujours plus tout en voulant les contrôler, on limite leurs moyens tout en multipliant les règles, on critique leur conservatisme sans voir à quel point elles s'adaptent déjà.

Le défi est donc clair. Notre Université doit non seulement remplir au mieux ses missions essentielles, mais aussi s'ouvrir largement à la société, convaincre de son apport et résister aux pressions qui, pour en tirer plus dans l'immédiat, la condamneraient à terme au déclin dans un rôle étriqué. **L'université ne doit pas devenir une haute école.**

3. Un positionnement

Pour montrer la route que je veux tracer pour notre Université, il faut d'abord que je précise comment je vois son positionnement dans ses grands domaines d'activité et dans son contexte.

Enseignement

L'université forme du Bac au Doctorat dans la plupart des domaines de la connaissance. Cette intégration des étapes de la formation et de différents domaines offre, de fait, une richesse d'interactions bénéfique pour tous. Cette vue exclut une hiérarchie des domaines sur la base de leur utilité supposée. N'oublions pas qu'avant la révolution industrielle, le caractère « utile » de la physique ou de la chimie était tout relatif. D'autres domaines « utiles » émergeront dans une société post-industrielle où l'enjeu ne sera plus la production de biens matériels, mais le sens à donner à la vie dans un contexte où le travail ne sera plus l'élément structurant

principal. De manière générale, je tiens à rappeler que tout domaine qui contribue à l'accroissement des connaissances est profitable d'un point de vue universitaire.

Notre public étudiant est largement régional au niveau du Bac, plus international au niveau du Master et du Doctorat. Accueillir des étudiants étrangers, d'origines variées ou de cultures différentes est non seulement positif pour les intéressés, mais tout autant pour nos étudiants locaux et le corps enseignant qui apprennent aussi beaucoup à leur contact. Tout comme les séjours Erasmus « in » et « out », cela fait partie de ce qui nous caractérise.

Qu'en est-il du caractère élitiste de l'Université ? Sélectionner n'est pas former. La vue simpliste selon laquelle la sélectivité serait garante de la qualité de la formation n'est pas défendable. Nous devons nous adapter à un public étudiant dont le bagage à l'entrée et l'approche à l'apprentissage sont maintenant différents. Mais, notre objectif doit rester de fournir à nos étudiants un environnement stimulant qui leur permette de développer leurs savoirs et compétences au maximum de leurs possibilités. C'est cet élitisme-là que nous voulons.

Finalement, dans un monde en changement, une formation n'est jamais achevée : se remettre à jour, voire se réorienter radicalement fera partie du parcours de vie de tous. C'est une opportunité que nous devons rendre accessible à nos anciens et à la communauté qui nous entoure.

Recherche

Trop souvent, on oppose recherche et enseignement, voyant l'une comme une distraction de l'autre. Mais, au-delà du plaisir intellectuel, chercher et participer à la création des connaissances nourrit l'enseignement et évite qu'il ne se sclérose. C'est aussi être connecté au réseau mondial de la connaissance et en faire profiter tant nos étudiants que les entreprises et la société qui nous entourent. **L'intégration de la recherche et de l'enseignement est notre modèle.**

Taille et moyens ne permettent pas à l'Université de Liège d'être présente sur tous les fronts, mais elle doit être excellente sur les spécialités qu'elle développe. Le but n'est pas de concurrencer systématiquement Harvard ou Stanford, mais d'être du même niveau dans des niches choisies.

Positionnement régional

Dans son contexte local, l'Université de Liège doit se positionner vis-à-vis des autres établissements d'enseignement supérieur, des gouvernements et du monde politique en général, ainsi que vis-à-vis du monde économique et associatif.

Vis-à-vis des hautes écoles, si on s'en tient à l'esprit du décret Paysage, l'interaction concerne surtout les écoles qui nous sont géographiquement proches. Dans ce cadre, une coopération en matière de services de support et d'infrastructures est naturelle et positive pour tous. Pour l'enseignement, les Bacs professionnalisants sont largement du ressort des hautes écoles, tout comme le Doctorat est la

prérogative de l'université. Les Masters sont aujourd'hui très majoritairement organisés par l'université. C'est cette direction qu'il faut défendre. Les Masters en haute école n'existent que dans des cas très spécifiques et doivent demeurer l'exception. En outre, les Masters en co-organisation impliquent une gestion complexe, ce qui ne plaide pas pour leur multiplication.

Reste l'épineuse question de la *Formation Initiale des Enseignants*, pour laquelle un décret toujours en préparation présente une réforme induisant une situation très complexe avec des formations impliquant à la fois universités et hautes écoles.

Action

Ici, je défendrai une simplification de la législation, ou si elle est votée, de ses modalités de mise en œuvre. Mais surtout, la qualité de la formation de nos étudiants doit rester la priorité et guider toute question d'organisation pratique.

Pour ce qui est de la recherche, il est certainement positif que des enseignants des hautes écoles s'y impliquent. Toutefois, multiplier les infrastructures serait un gaspillage injustifiable. La solution est d'associer les enseignants des hautes écoles à des équipes universitaires ou de centres de recherche agréés. Cela aura le double avantage d'une meilleure utilisation des moyens et de créer des contacts et de la collaboration.

En ce qui concerne les universités, est-il vraiment illusoire de penser que l'on pourra un jour agir solidairement pour mettre un terme au mécanisme destructeur pour tous de la répartition du financement en enveloppe fermée ? Les discours mettent en évidence la coopération, les faits trop souvent la concurrence. Pourtant, la convergence des intérêts et des points de vue est régulièrement présente.

Action

Nous profiterons des excellents contacts que les membres de mon équipe et moi-même avons de longue date avec les autorités des autres universités pour mettre en place et défendre collectivement une véritable politique des universités.

Par rapport au monde politique, le positionnement d'une institution très majoritairement financée par les pouvoirs publics, qui en constituent aussi le pouvoir organisateur, n'est pas toujours simple. Il faut agir pour obtenir des moyens sans jamais abandonner une attitude critique dans les débats sur les législations et choix proposés en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Action

La voie que je choisis est de porter avec énergie, dans le cadre d'une solidarité interuniversitaire, les positions solidement étayées auxquelles nous croyons. Je suis persuadé que cela peut être remarquablement efficace!

Le monde culturel, économique et associatif représente pour l'Université de très nombreuses possibilités de collaboration et de partenariat. Employeurs de nos diplômés, partenaires de recherche, intervenants dans nos enseignements, les rôles sont multiples. L'Université a tout à gagner d'une bonne intégration dans son environnement.

Au fil des années, une prise de conscience et une réelle dynamique se sont progressivement mises en place au sein de l'Université pour se positionner dans des secteurs porteurs au niveau économique, social ou culturel et initier de nouveaux champs de développement.

L'Université est un acteur central du développement économique régional dans des secteurs comme la santé, l'aérospatiale, les matériaux, les biotechnologies et la culture. De fait, les spin-offs et startups issues de l'Université de Liège représentent aujourd'hui plus de 1500 emplois. La visibilité et le dynamisme émanant du Pôle Santé liégeois « B2H » (collaboration entre le CHU, Meusinvest et l'Université de Liège) présagent très favorablement la mise en place d'autres plateformes institutionnelles d'excellence, avec à la clé innovation, valeur économique et emplois.

Action

Il importe de lancer et de porter des projets transversaux, alliant sciences humaines, sciences et techniques et sciences de la santé. Ces projets impliqueront plusieurs composantes de l'Université, mais aussi d'autres partenaires (universités, hautes écoles, entreprises, investisseurs et fondations).

Positionnement international

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles l'Université de Liège doit être visible internationalement, en particulier l'établissement de collaborations de recherche, la mobilité de nos étudiants et notre recrutement. Dans une large mesure, les contacts de nos enseignants et chercheurs, ainsi que nos alumni disséminés à travers le monde, sont les maillons principaux de notre réseau international. Des accords institutionnels complètent utilement ce réseau, pour autant qu'ils vivent au-delà de la signature d'un projet d'accord. Pour aboutir, l'investissement est considérable et il faut identifier des partenaires privilégiés pour développer des projets structurants (grands partenariats). Plusieurs zones d'intérêts ont d'ores et déjà été identifiées, à savoir la Chine (Chinese Academy et Shenzhen National University), les Etats-Unis (Texas A&M), la RDC (UNIKIN), le Maroc (UM6P), le Japon (Kobe University et University of Tokyo) et l'UniGR (Grande Région) avec son projet d'être une des premières universités européennes.

Action

L'objectif des grands partenariats internationaux est de mettre en place des actions en matière d'enseignement et de recherche concernant plusieurs de nos Facultés et Unités de recherche, et d'obtenir de nouveaux financements auprès de fondations ou d'organismes internationaux.

Tout aussi importante, l'activité de l'Université en coopération au développement fait partie de notre culture et doit se poursuivre.

Action

Parmi les pays en développement, nous privilégions les partenaires universitaires francophones pour établir, de manière durable, des plateformes d'enseignement et de recherche, notamment grâce à la formation doctorale.

Communication

La communication, interne et externe, est un élément essentiel de la stratégie de l'Université. Elle doit être le reflet de sa vision. Les grandes déclarations et les

messages de positionnement sont incontournables, mais rien n'est plus convaincant que de montrer ce qui est réalisé. Dans l'enseignement, diffusons des cours vitrine de type MOOC, ou mettons en valeur des nouveaux outils d'apprentissage, notamment en réalité augmentée ou en simulation. Faisons aussi découvrir des parcours de vie de nos étudiants et de nos enseignants. Dans le domaine de la recherche, continuons à diffuser nos résultats et à les vulgariser dans l'esprit du site « Réflexions ». Dans le domaine culturel, poursuivons la diffusion de nos savoirs et richesses, à l'image de l'ancien site « Culture ». Enfin, mettons bien plus en valeur nos enseignants et chercheurs, ainsi que leur impact sur la société.

Action

Cette communication, orientée vers du contenu, gagne à être planifiée et doit tenir compte de ses cibles. Elle contribuera à notre visibilité, notre notoriété et notre attractivité et sera aussi un excellent outil pour renforcer notre sentiment d'appartenance à une Université dont nous sommes fiers.

4. Valeurs et Vision

L'université repose sur des valeurs. Nous nous engageons à toujours nous y référer et à n'entreprendre aucune action, ne prendre aucune décision qui les contrediraient. La liste présentée ici est brève, mais forte de sens.

Intégrité

Dans la gestion d'une institution, c'est garantir que l'on agit dans l'intérêt de celle-ci sans tenir compte d'intérêts particuliers, partisans et personnels, ou d'influences cachées ou inavouables.

Humanité

C'est le respect de tous les êtres humains dans leur diversité et le bannissement total de tous les actes et paroles discriminants, dégradants ou avilissants.

Liberté

C'est pouvoir s'exprimer sans crainte et ne jamais être contraint par une autorité arbitraire. La liberté n'est pas la licence de faire n'importe quoi ; elle exige que l'on s'en serve toujours avec intégrité et humanité.

Au-delà de ces valeurs de référence, il y a la vision à plus long terme de l'Université, ce qu'elle est et représente pour ses membres et ceux qui la côtoient. Avec mon équipe, nous voulons que l'Université et ses campus deviennent des lieux d'*innovation* et d'*expérimentation*, servant l'apprentissage et le bien-être et qui, par des *réalisations exemplaires*, soient une vitrine de ce que permet l'imagination soutenue par de l'audace, de la créativité et beaucoup de travail acharné.

5. Gouvernance et gestion

Une chose est sûre : l'Université de Liège ne manque ni d'organes de gestion ni de règles.

Action

Une première priorité est donc l'allègement : ne conserver que les comités, conseils ou commissions strictement nécessaires, bien préciser le rôle de chaque organe et raccourcir les chemins de décision qui devraient idéalement se limiter à 3 étapes : (i) instruction, (ii) débat et proposition de décision, et enfin (iii) contrôle et décision finale.

L'allègement doit aussi toucher la mise en œuvre des décisions, qui doit être organisée pour être rapide et fiable avec l'intervention d'un nombre minimum d'acteurs.

Tout aussi importants que les organes, sont l'esprit et les principes qui guident leur fonctionnement. Je veux les faire évoluer dans les directions suivantes.

Ecoute et participation. Il n'y a pire danger que de gérer une institution en se coupant des acteurs de terrain. L'écoute, les consultations doivent être une préoccupation constante. Cela ne veut pas dire que rien ne peut se faire en dehors du consensus mou, mais bien, qu'avant de décider, il faut entendre les différents avis, surtout divergents, l'esprit ouvert et sans *a priori*.

Motivation des décisions et transparence. Il est étonnant que le soin que l'on met à motiver une décision soit souvent bien plus fonction des exigences administratives que de l'importance de la décision pour l'Institution. L'attribution d'un marché public même mineur est accompagnée d'une documentation volumineuse ; par contre des choix majeurs d'orientation reposent trop souvent sur la présentation d'un PowerPoint sommaire délivré en dernière minute. Ce n'est évidemment pas le volume de la motivation qui compte, mais le fait qu'elle permette de comprendre les éléments qui motivent une décision et permettent d'en voir la pertinence. C'est cela la transparence.

Vision globale et à long terme. Dans une organisation de grande taille, il est tentant de travailler en silos et de n'analyser les décisions que dans un contexte localisé. Cela peut être un choix efficace et rationnel dans certains cas, mais, pour les décisions dont le périmètre d'impact est largement ouvert et qui auront une influence à long terme, je suis convaincu qu'une vue globale est indispensable. Nous devons nous interroger sur la concordance entre la décision et les objectifs de l'Institution, ainsi que sur sa cohérence avec des choix faits ailleurs. Passant de la localisation à l'axe temporel, la tentation de limiter l'analyse à un horizon restreint est aussi à combattre, tout en sachant que plus on regarde loin, plus les incertitudes s'accroissent.

Action

Pour concrétiser ces principes, je demanderai que chaque proposition de décision soit accompagnée d'une motivation, pas nécessairement longue, mais qui reprenne non seulement les arguments positifs, mais aussi les objections éventuelles. Finalement, pour distinguer l'essentiel de l'accessoire, une estimation pour chaque décision de son impact, en termes de durée et d'ampleur (par exemple montant financier et nombre de personnes affectées) sont des éléments factuels simples et très utiles qui seront mis en évidence.

6. Moyens

Les moyens sont tout ce qui permet à une institution de fonctionner. Il y a bien sûr les moyens financiers, mais aussi les outils d'usage général, à l'heure actuelle principalement informatiques. Sans oublier bien sûr les éléments essentiels que sont les ressources humaines, l'immobilier ou les équipements de recherche, qui seront examinés plus bas dans des sections spécifiques.

Les finances

Les finances sont de fait un « moyen », pas un objectif en soi. On ne gère pas pour arriver à l'équilibre financier, on gère pour atteindre des objectifs et on se préoccupe de l'équilibre financier parce qu'il contraint les actions et projets possibles. Ces prémisses étant posées, l'analyse des finances se décline naturellement en revenus et dépenses.

Pour ce qui est des *revenus*, l'Université est largement dépendante pour ses moyens de base de la loi de financement. Cette loi a ses absurdités bien connues, à commencer par le principe de l'enveloppe fermée qui ne tient pas compte de la croissance du nombre d'étudiants dans les universités et pousse à une concurrence inutilement féroce. Cette loi sera revue à terme, ce qui suscite angoisses et spéculations par rapport aux nouveaux critères qui seraient appliqués.

Action

Je suis persuadé qu'il est beaucoup plus constructif de militer conjointement avec les autres universités francophones pour des règles de financement qui sortent de l'incroyable complexité du modèle actuel et assurent à chaque université un minimum de stabilité, sans que les gains marginaux de l'un soient les pertes de l'autre.

Le réalisme politique fait d'ailleurs que, lorsque les ajustements prévus créent une situation ingérable pour certaines institutions, des aménagements sont introduits, avec une croissance concomitante de la complexité des règles. Le combat pour une approche plus rationnelle, étayée par des propositions bien construites, est à mener avec force ; je suis convaincu qu'il aboutira.

Il ne faut surtout pas négliger que près de la moitié des revenus de l'Université provient de financements directs de la recherche, de la réduction de précompte professionnel accordée par le fédéral, d'activités de prestations et, dans une nettement moindre mesure, de partenariats avec des entreprises. Dans ces catégories, une croissance est certainement possible ; des mesures additionnelles de soutien à ceux qui se lancent dans la recherche de financements, notamment européens, seraient clairement un investissement rentable.

Concernant les *dépenses*, les analyses qui en sont maintenant réalisées manquent singulièrement de clarté, se focalisant parfois sur des questions sans grande importance. Par exemple, en ce qui concerne le personnel, on raisonne tantôt en coûts, tantôt en postes, le lien entre les deux étant ... variable. Les coûts totaux des différentes catégories de personnel sont connus avec précision, mais nulle trace dans la comptabilité de ce que coûte un département ou une administration. Par contre,

on s'échine à séparer le coût de la recherche de celui de l'enseignement, alors que pour l'essentiel il s'agit du coût salarial de personnes qui cumulent les deux activités dans des proportions diverses dont l'évaluation est une approximation arbitraire. Même si cela a un certain intérêt pour présenter l'activité de l'Université, cela en a très peu pour sa gestion.

Action

Par contre, une comptabilité analytique qui rendrait visible le coût de chaque entité et donnerait une vue de son évolution future serait du plus grand intérêt pour déterminer là où il faut économiser ou accroître les moyens, tout en permettant, en toute clarté, une marge de manœuvre accrue au niveau des facultés et départements.

J'assurerai personnellement la coordination de l'établissement des budgets et du suivi de la situation financière de l'Université.

Outils et infrastructures

Travailler agréablement et efficacement dépend assez crucialement des outils dont on dispose. À l'heure actuelle, ceux-ci sont en grande partie informatiques. L'Université a une très bonne infrastructure informatique fournissant les services de base en matière de réseau, de courriel et de stockage. Les outils de gestion de la vie académique (étudiants, programme de cours...) sont présents, mais souffrent d'un certain sous-investissement et de la course aux mises à jour imposées par le flot de décrets régissant la vie universitaire. Ici, comme dans d'autres domaines tels que la gestion des projets de recherche, des progrès sont à faire. En particulier, lors de la mise en place de nouveaux outils et processus, il est essentiel d'accompagner les changements que cela implique dans le travail de chacun. Cela signifie que dès la planification d'un nouvel outil informatique, il faut en prévoir l'impact sur les individus, et préparer l'évolution de leur fonction et de leur mode de travail.

Action

J'organiserai une meilleure coordination des ressources informatiques disponibles et un dialogue permanent sur les besoins et leurs priorités ; je veillerai à ce qu'une attention particulière soit portée aux facteurs humains lors de la planification des projets.

Ceci est d'autant plus important que les quatre campus de l'Université sont distants. Ce sont en effet les outils informatiques et de communication qui permettront aux étudiants, aux enseignants, mais aussi à l'ensemble de la communauté universitaire d'interagir dans le cadre de leurs activités de recherche et d'enseignement, en épargnant aussi bien leur propre temps que l'environnement.

7. Personnes et bien-être

Le plaisir au travail

L'Université est avant tout une communauté de personnes. Ses missions devraient naturellement susciter l'enthousiasme et l'engagement de ses membres. C'est heureusement fréquent, mais les situations de malaise, d'inconfort, voire de découragement et de « burn-out » sont trop courantes. Ce malaise n'est pas le fruit du hasard, il est la conséquence de pratiques managériales empruntées pour

l'essentiel à l'entreprise et qui, aujourd'hui, y sont d'ailleurs souvent critiquées, voire abandonnées : évaluations incessantes, changements fréquents de règles, excès de bureaucratisation, mise en concurrence de plus en plus forte et systématique. Il y a aussi les objectifs peu clairs ou mal compris et l'ambiguïté des rôles inutilement amplifiée à l'Université par la séparation artificielle des missions d'enseignement, de recherche et de service.

Nous perdons ainsi trop souvent le sens de notre mission et il en résulte un sentiment de méfiance et de perte de confiance. Des actions pour remédier à cette situation ont été entreprises, mais elles ne remettent que trop rarement en question l'organisation du travail à l'origine de ce malaise.

Action

Pourtant, il existe des pistes de prévention connues et fondées que je veillerai à mettre en œuvre.

Redonner du sens. Savoir dans quel but et avec quel impact on réalise une tâche est sans aucun doute une des clés du bien-être et de la motivation. Que chacun connaisse et comprenne les objectifs de l'Université et puisse comprendre comment il y contribue est loin d'être utopique.

Action

Cela passe par une communication interne qui donne un message clair sur les objectifs de l'Université, ses contraintes et ses ressources, pour permettre à chacun de comprendre les décisions et son propre rôle.

Ainsi, chacun pourra situer sa fonction au sein de l'Institution et, le cas échéant, contribuer à la redéfinir.

Rapports sociaux et relations au travail. L'époque des interactions qui doivent toutes passer par la voie hiérarchique est bien révolue. Plus on a d'interactions directes avec les personnes, mieux on comprend à la fois les objectifs universitaires et son propre rôle. Les nouvelles technologies ne doivent pas empêcher les contacts directs mais faciliter les mises en relation. L'Université doit aussi veiller à ce que les espaces de travail soient conviviaux et à animer des événements où l'on se rencontre.

Autonomie et marges de manœuvres. Pouvoir organiser soi-même son travail et disposer d'une certaine autonomie participent au bien-être au travail. Si c'est en général le cas pour le corps académique, cela l'est moins pour les autres membres de la communauté. L'objectif est de mettre en place une gestion encourageant l'initiative et les propositions de (ré)organisation de son travail, que ce soit dans les facultés ou l'administration.

Une organisation apprenante. Le monde change de plus en plus vite, et le contexte dans lequel l'Université opère évolue tout aussi rapidement. Il faudra donc s'adapter, expérimenter, gagner en flexibilité et pouvoir prendre sans inquiétude le risque de l'erreur. Si un problème survient, se rassembler pour l'analyser et le résoudre est bien plus constructif que de systématiquement chercher un coupable. **En équipe, nous nous engageons à développer une culture apprenante, juste et équitable.**

La *conciliation vie privée – vie professionnelle* se pose de façon critique avec une frontière que les nouvelles technologies ont rendue floue. Le télétravail est une demande fréquente. Le mettre en place demande toutefois une politique générale claire et de tenir compte des contraintes et du ressenti propre à chaque environnement de travail. C'est un chantier que nous allons ouvrir.

Action

Nous veillerons aussi tout particulièrement à ce que le choix d'être parent ne soit pas discriminant pour la carrière tant de la femme que de l'homme.

Trop souvent, par simple manque de considération pour les contraintes des jeunes parents, des situations inutilement difficiles mènent à abandonner des projets alors que la motivation, les capacités et la créativité sont toujours bien présentes.

Une communauté étudiante

L'expression « *vie étudiante* » est souvent utilisée dans l'Institution. Nous souhaitons qu'elle porte tout ce qui permet de se sentir pleinement membre de la communauté universitaire et débouche sur la fierté de faire et d'avoir fait ses études à l'Université de Liège. Les fêtes et activités folkloriques participent sans aucun doute à la construction de cette identité, mais ne doivent jamais être sources de sectarisme ou de souffrance. Elles doivent toujours être organisées dans le respect des personnes : chacun a la liberté d'y participer ou non sans que cela affecte son parcours universitaire. Nous mettrons aussi davantage en valeur l'implication des étudiants dans le monde associatif, dans les instances universitaires ou dans d'autres activités qu'elles soient entrepreneuriales (entreprises juniors), sportives ou culturelles. Il faut faire connaître les passions et les réalisations de nos étudiants et de nos anciens, pour qu'ils deviennent les promoteurs de l'Université de Liège dans la société et dans le monde ! Un Vice-Recteur sera explicitement en charge de la vie étudiante.

La diversité ne doit pas être un slogan, mais une réalité. L'Université de Liège est pluraliste, de par son statut ; elle se doit de veiller à ce que ni l'origine, ni les moyens financiers, ni un handicap, ni le genre, ne constituent un frein à l'accès aux études ni au développement de son parcours. Je suis profondément convaincu qu'une communauté universitaire qui facilite l'accueil et les échanges d'étudiants et d'enseignants, d'origines culturelles, sociales ou nationales différentes, crée un environnement riche, plus à même de former à l'intégration et à la citoyenneté. Renforcer notre politique de recrutement au niveau international est également important ; un bon moyen pour cela sont les programmes de formation développés en partenariat avec des établissements étrangers.

La communauté étudiante trouve naturellement son prolongement dans celle de nos anciens, de nos Alumni. Maintenir et renforcer les liens avec eux, et entre eux, est pour l'Université la chance d'être dans un réseau large et diversifié qui lui apporte soutien, informations, conseils et contacts. Le négliger est se priver d'une ressource exceptionnelle.

Les carrières

En matière de carrières, on trouve à l'Université des statuts fort hétérogènes, allant du statut « Etat » protégé et stable dans le temps, aux contrats « sur prestations », renouvelables, incertains et empêchant une vision même à moyen terme. Les situations en matière de retraite sont aussi très variables et de plus en plus incertaines. La division du personnel en trois catégories aux règles bien distinctes participe également à la complexité de la situation.

Il serait illusoire de tout revoir à partir d'une feuille blanche, mais nous pouvons au minimum alléger et rendre plus transparentes les procédures et règles régissant les grandes étapes de la carrière : recrutement et engagement, évaluation et promotion, mobilité et changement d'affectation. Mon objectif est ainsi de réinstaurer la confiance et le sentiment de justice.

Lors d'un *engagement*, une question essentielle est la stabilité à long terme ou non de l'emploi offert. Ce que peut garantir l'Université dépend évidemment de ses moyens financiers et de leur évolution à moyen et à long terme. Il faut donc bien distinguer les postes ouverts pour une durée limitée de ceux menant à une stabilisation qui doit, dès le départ, être prise en compte dans les plans financiers. Associer à un poste à durée limitée une vague possibilité de stabilisation ultérieure est une pratique à bannir. Elle crée trop souvent de faux espoirs et mène à des situations humainement inacceptables, surtout si comme cela arrive encore, elles se sont prolongées sur 10 ou 20 ans.

Lorsqu'un poste menant à une stabilisation est ouvert, l'évaluation sélective des candidats doit d'abord et surtout avoir lieu avant l'engagement. Dans le cas d'une période probatoire ou d'essai, l'évaluation qui la clôture doit servir à confirmer ou infirmer l'évaluation initiale de la personne.

Action

Coupler cette évaluation à la possibilité de remettre en cause le poste lui-même, comme cela est fait par l'évaluation après 3 ans du « domaine » dans le cas de recrutements d'académiques, est clairement à proscrire.
--

Dans les situations d'emplois rémunérés à partir de revenus incertains liés à des prestations extérieures, les risques de la situation doivent être bien connus des personnes concernées. Il est aussi essentiel qu'après un minimum d'ancienneté, chacun bénéficie d'une assurance groupe, lui assurant une pension correcte pour les années prestées à l'Université. Une garantie de la pérennité des postes par l'Université est très naturellement demandée, surtout après des carrières déjà longues. Celle-ci ne peut pas être absolue, mais les moyens financiers mis en réserve pour « passif social », jusqu'ici réservés au paiement en dernier recours de préavis non prestés doivent être utilisés dans une optique de garantie de continuité. L'objectif est d'éviter les préavis à titre conservatoire régulièrement répétés et de garantir une période de stabilité croissant avec l'ancienneté.

Nos *recrutements* sont déterminants pour notre avenir. Ils sont le levier le plus puissant dont nous disposons pour évoluer et progresser. Les ingrédients pour les

réussir sont bien connus : large diffusion des postes à pourvoir au niveau national et international, par des canaux variés, choix guidé uniquement par la qualité des candidats, transparence des critères. Chaque recrutement doit être fondé sur ce processus. Il est tout aussi essentiel de veiller à notre attractivité : environnement de travail agréable et stimulant, attention au bien-être, accompagnement et encouragement les premières années, possibilité de développement de la carrière... Lors de nos contacts avec les candidats, nous ne devons pas oublier que pour sélectionner les meilleurs, il faut d'abord les attirer.

Les *évaluations et les promotions* sont une source récurrente de tensions et de frustrations. Celles-ci peuvent être largement dissipées par des politiques de gestion dont la cohérence est lisible pour tous. Nous entendons notamment par cela que des plans de carrière types soient annoncés, sachant qu'une différenciation individuelle est possible et même souhaitable. Les procédures de promotions doivent alors être dimensionnées en cohérence avec ces plans de carrière ; à défaut, des candidatures légitimes en viennent à être écartées sans bonnes raisons.

Action

Les procédures d'évaluation sont très variables dans l'Université : elles existent ou non et impliquent un nombre d'instances et d'étapes très variable. Nous allons revoir les objectifs et l'opportunité de chaque évaluation en vue d'adapter la procédure à l'enjeu. Ce n'est pas en alourdissant les procédures qu'augmentera le sentiment de justice. Nous voulons nous assurer que l'arbitraire ne règne pas en combinant dans le processus d'évaluation à la fois des personnes en interaction avec les évalués, et qui connaissent donc les enjeux locaux, avec un regard externe pour garantir une neutralité. L'évaluation doit aussi porter prioritairement sur des éléments et des informations issus de l'activité réelle du candidat (observations, interviews...) et le moins possible sur un exercice de style figurant dans un dossier de candidature.

Mobilité et changement de trajectoire seront certainement de plus en plus présents dans les carrières futures. Il est important de permettre à chacun de se former et de réorienter ses activités, dans ou en dehors de l'Université. Pour cela, notre personnel doit avoir accès à des formations qui peuvent inclure des cours donnés dans les cursus de l'Université. Les séjours sabbatiques doivent être encouragés et mieux accompagnés dans leur organisation effective. La mobilité entre fonction universitaire et hors université doit être facilitée ; par exemple il doit être possible d'arrêter temporairement son activité scientifique pour se consacrer à une spin-off. Les obstacles administratifs qui empêchent de valoriser l'ancienneté hors université doivent être levés. Quelle que soit la fonction, une expérience externe est une ressource qui contribue à la vitalité de l'Institution.

8. Bâtiments et infrastructures

Quand on souhaite illustrer la présentation d'une université, on utilise le plus souvent une photo de son campus ou de ses bâtiments. C'est dire à quel point les bâtiments font partie de l'image de marque d'une institution. Les bâtiments ne sont pas la seule

infrastructure nécessaire au fonctionnement d'une université. Il faut au moins y ajouter leur équipement, l'environnement numérique et de communication, et tout ce qui est spécifique à l'enseignement et à la recherche, en particulier les équipements lourds et les locaux pour les abriter.

Tout cela représente des investissements substantiels, ainsi qu'une gestion et une planification qui doivent se développer en symbiose avec la vision et les objectifs universitaires. La politique immobilière de l'Institution et l'organisation de la gestion de ses infrastructures méritent donc toute notre attention.

Politique immobilière

Le parc immobilier de l'Université est en bonne partie vieillissant. Aussi des investissements importants sont indispensables, ne fût-ce que pour le maintenir en état. Un inventaire des besoins a été réalisé et des investissements proposés. Par contre, il manque une analyse de l'évolution de nos besoins, par rapport à nos étudiants et notre personnel. Cette analyse doit non seulement être quantitative, mais aussi qualitative tenant compte d'aspects comme le bien-être, la convivialité, l'évolution des techniques d'enseignement et des besoins en infrastructures de recherche. Nos bâtiments doivent également refléter notre vision de l'Université et nos objectifs en matière de durabilité et d'efficacité énergétique.

Action

Un plan ambitieux recadrant nos investissements dans cette perspective doit être établi.
--

Ce plan servira à

- fixer une ligne budgétaire en envisageant des partenariats financiers ou des emprunts, par exemple auprès de la Banque Européenne d'Investissement,
- prioriser les investissements en les inscrivant dans une vision globale « durable » et éco-responsable,
- permettre au travers de quelques investissements remarquables l'ouverture de l'Université à des réseaux d'infrastructures européens.

Nos bâtiments et infrastructures doivent devenir un outil de promotion de l'Université vis-à-vis de nos futurs étudiants, de nos futurs chercheurs, de l'ensemble de nos partenaires.

Organisation et gestion

La gestion des priorités et des réalisations en matière de travaux d'infrastructures est actuellement peu explicite et plus souvent le résultat d'accords informels que de décisions motivées. Une meilleure coordination en la matière est indispensable. J'y veillerai particulièrement, assisté par un Vice-Recteur qui aura les infrastructures immobilières dans ses responsabilités.

9. Campus, mobilité et logement

La présence de l'Université de Liège au sein de trois villes et de quatre campus est une situation de fait qui n'évoluera pas dans un avenir proche. Au sein même de

notre Université, nous devons, d'une part, veiller à une synergie et une interaction optimale entre nos campus et, d'autre part, permettre une bonne intégration des sites, plus distants, de Gembloux et Arlon qui sont des atouts pour l'Université de Liège et des points d'accès à une plus grande région géographique. Les campus de Gembloux et d'Arlon doivent disposer des mêmes services que les implantations liégeoises pour leurs activités universitaires. Ils doivent aussi offrir à leurs étudiants l'accès à des facilités et activités sportives ou culturelles.

Nos campus sont emblématiques et constituent une vitrine pour notre Université qui doit traduire notre vision. Ce sont très naturellement des sites d'expérimentation et d'innovation dans des domaines dont la variété va de pair avec leur diversité, allant d'un domaine boisé jusqu'à une métropole. Chaque campus doit être développé dans une optique adaptée à sa situation et à sa configuration. À moyen et long terme, tous nos campus seront organisés pour réduire au maximum les problèmes de mobilité en lien avec une politique de logement adaptée ; ils seront exemplaires au niveau énergétique et devront offrir des lieux de vie agréables, ouverts, propices à l'étude et en même temps au travail collaboratif.

Dans le plus court terme, un point prioritaire est certainement la mobilité vers le Sart-Tilman. Le campus du Sart-Tilman est un superbe domaine naturel de 754 ha, mais il y a peu de logements à proximité, ce qui implique un trafic important. Les seuls transports publics actuellement disponibles sont les lignes de bus, surchargées aux heures de pointe.

Action

Une politique volontariste de mobilité vers le Sart-Tilman s'impose. Elle comportera trois volets.

- L'encouragement du co-voiturage, grâce notamment à la nouvelle application COVOITULIEGE ;
- Le développement des pistes cyclables vers et sur le campus, les vélos électriques facilitant nettement les trajets, ainsi que l'aménagement de zones spécifiques suffisantes pour parquer les vélos, au Sart-Tilman comme au Centre-ville ;
- La promotion de projets de transport alternatif, en particulier une liaison par télécabine entre le futur tram et le Sart-Tilman.

10. Enseignement

L'enseignement universitaire ne doit pas se contenter de transmettre des savoirs. Les étudiants que nous formons aujourd'hui vivront dans un monde où les connaissances, les technologies, l'organisation de la société seront toutes en évolution rapide. Non seulement nous voulons qu'ils puissent s'y adapter, mais aussi qu'ils soient les acteurs des transformations, mettant en œuvre leurs compétences tout en se référant à des valeurs bien intégrées.

L'enseignement universitaire convient particulièrement bien pour faire face à ce défi. En effet, par son lien fort à la recherche, ainsi qu'à la société qu'elle essaie

régulièrement d'éclairer sur les questions les plus diverses, l'université peut élaborer une vision à moyen et long terme des besoins qui émergent, dans toutes les disciplines. Ces liens insufflent également les capacités d'adaptabilité, d'agilité cognitive, de créativité, d'analyse et de communication qui seront nécessaires dans les métiers futurs. Ainsi, nous voulons former des étudiants capables de se construire une pensée critique, de développer une réflexion éthique, et de montrer du discernement face à la masse d'informations. La concrétisation de cet objectif implique d'offrir à nos étudiants les contextes et méthodes d'apprentissage adaptés et de travailler à la bonne organisation et gestion de notre activité d'enseignement.

Contextes d'apprentissage

Donner du sens à un cursus, c'est trouver la cohérence d'un regroupement de cours dans une option, dans un programme. Aujourd'hui, on le formalise dans les engagements pédagogiques et des « acquis d'apprentissage » souvent très peu parlants. Les témoignages d'anciens étudiants apportent souvent bien plus de sens. Cela se fait dans certaines facultés et nous voulons en généraliser la pratique. Les activités touchant au concret, comme les projets intégrés des ingénieurs, les « moot courts » des juristes ou les stages en contact avec les professionnels du terrain aident aussi les étudiants à donner un sens à leur formation : c'est un axe que nous voulons davantage développer.

Définir son *parcours*, pour beaucoup d'étudiants, fait penser aux affres du début d'année et de l'élaboration du PAE (Programme Annuel de l'Etudiant). Le décret Paysage offre à l'étudiant la possibilité d'adapter son parcours. Si certains étudiants viennent avec un objectif professionnel clair, beaucoup arrivent à l'université sans choix fixé et vivent leur première année comme une période d'expérimentation.

Action

Il faut permettre des changements de trajectoire, mais surtout offrir un coaching pour que les cursus gardent de la cohérence et du sens et que des pièces indispensables de la formation ne soient pas laissées à la traîne.

Les *méthodes d'apprentissage* se diversifient : cours classiques, enregistrements en podcast, classes inversées, MOOC, projets collaboratifs, outils de simulation et de réalité virtuelle... Ces innovations peuvent compléter efficacement la formation, elles peuvent aider à la compréhension et faciliter l'acquisition. Nous voulons continuer à développer ces nouveaux outils d'apprentissage, en permettant aux enseignants de choisir ceux qui conviennent le mieux par rapport aux contenus et au contexte d'apprentissage, mais aussi en fonction de leur sensibilité. Mais ne faisons pas de l'innovation une contrainte ou une panacée ; le nombre d'outils « novateurs » ne doit pas servir de critère pour évaluer la qualité d'un enseignement.

Des *lieux partagés et agréables* de travail : les étudiants sont demandeurs d'environnements pourvus de ressources modernes et permettant d'être en contact et d'échanger. Des efforts ont déjà été faits dans ce sens ; ils sont à amplifier notamment avec la mise en place de « learning centers » qui permettent à la fois le travail individuel et collaboratif.

Action

Dans la même perspective, *le parrainage et le coaching d'étudiants par d'autres étudiants* ne sont pas assez soutenus dans notre Institution. Nous souhaitons renforcer les initiatives qui vont dans ce sens et faciliter leur généralisation.

L'internationalisation de nos formations à travers le développement d'accords d'échange ERASMUS, de Master en anglais et d'accueil d'étudiants internationaux participe à la multiculturalité de notre Institution et doit encore être renforcée. Un séjour hors de l'Université de Liège pendant les études devrait davantage faire partie du parcours de l'étudiant.

Action

Au niveau *administratif*, il ne faut pas que des outils de gestion, ou la nécessité d'un accord formel créent des blocages inutiles. *L'étudiant doit disposer de son PAE rapidement après le début des cours, même si la validation définitive et exceptionnellement des corrections doivent encore intervenir.*

Ceci permettra aux enseignants et aux appariteurs de mieux gérer les ressources nécessaires à l'organisation des cours (TP, supports). Le même principe doit évidemment s'appliquer au processus d'inscription. Un dossier en cours de finalisation ne doit pas empêcher l'étudiant de commencer son cursus !

Gestion et organisation

Le nombre d'instances et d'organes s'occupant de l'enseignement n'a cessé d'augmenter : Facultés, Conseils des études, Départements, Conseils Sectoriels à l'Enseignement et la Formation, Conseil Universitaire... C'est beaucoup et nous pensons que c'est trop.

Action

La triangulation Conseils des Etudes, Facultés et Départements a longtemps bien fonctionné ; elle nous semble suffisante, les Conseils Sectoriels étant superflus.

Toutefois, un lieu transversal de débats, d'échanges et de coordination réunissant les onze Facultés (Vice-Doyens à l'enseignement des facultés) est nécessaire pour favoriser l'interdisciplinarité et maintenir une cohérence au niveau de l'Université.

La grille d'évaluation des enseignants sur laquelle se basent aujourd'hui les Conseils Sectoriels ne nous paraît pas appropriée. Comme indiqué plus haut, nous souhaitons ramener l'évaluation de la qualité des enseignants au niveau des facultés et revoir, en concertation, les critères d'évaluation.

Notre Institution dispose déjà de nombreux outils qui aident à la gestion et à l'amélioration continue des enseignements. L'IFRES joue un rôle positif de formation et de lieu d'échanges pour les assistants et les jeunes enseignants. EVALENS donne la parole aux étudiants et constitue un feedback utile pour l'enseignant. D'autres outils informatiques, comme des applications interactives, permettront bientôt d'adapter et de diversifier les possibilités d'évaluer pour l'enseignant, mais aussi pour l'étudiant.

Les évaluations de l'AEQES offrent aux filières un moment d'auto-analyse et de réflexion nécessaire; elles sont néanmoins souvent perçues comme contraignantes et lourdes à gérer. Le support offert par le SMAQ permettra à l'avenir que nos

évaluations de l'enseignement soient entièrement organisées au sein de l'Institution, ce qui les rendra moins chronophages.

11. Recherche

Performante, excellente, compétitive... les qualificatifs ne manquent pas pour caractériser ce que l'on souhaite de l'activité de recherche d'une université. Au-delà des mots, dont certains hérissent, il faut donner un sens à ce qui est voulu. Utilisant une analogie sportive, l'objectif doit être que nos chercheurs jouent au niveau international, selon les critères de leurs disciplines respectives. Concrètement, cela signifie que leurs contacts, leurs résultats et leurs publications en font des interlocuteurs appréciés parmi les chercheurs de leur domaine où qu'ils soient dans le monde. C'est un objectif déjà ambitieux, mais réaliste. Il n'induit pas directement des critères ou une méthode d'évaluation, mais est une référence pour déterminer ceux qui seront appliqués, selon les spécificités de chaque domaine.

L'objectif étant connu, quels sont les ingrédients nécessaires pour y parvenir ? On peut les regrouper en trois grandes catégories : les personnes, l'organisation, et bien sûr les moyens.

Les personnes

Une bonne équipe de recherche combine, selon les caractéristiques de la discipline, des profils divers : personnel technique ou administratif de support, doctorants, post-doctorants, gestionnaires de laboratoire, chercheurs seniors confirmés et leader de l'équipe. La configuration optimale est très variable selon les disciplines et doit pouvoir être choisie en fonction de celles-ci. Il faut donc laisser de la flexibilité aux groupes de recherche pour définir la composition souhaitée pour leur personnel. En parallèle, il faut être très explicite sur les attentes pour chaque poste et sur les perspectives de carrière qu'il offre ; le recrutement étant, à chaque fois, largement ouvert et annoncé pour attirer les meilleurs profils et donner sa chance à chacun.

Le cadre législatif et réglementaire divise le personnel en catégories (scientifiques, logisticiens, académiques, FNRS) qui ne correspondent souvent pas à la fonction exercée. La règle devrait évidemment être « à travail égal, statut égal ». Cela ne pourra se faire instantanément, mais doit servir de guide pour les recrutements futurs. Un premier pas, en revanche rapide, sera d'accorder à chacun les possibilités de gestion correspondant à sa fonction effective et de veiller à l'octroi de titres honorifiques permettant d'être reconnu à l'étranger. Le personnel scientifique est également en attente d'une meilleure représentativité dans les organes et les élections de l'Institution. **Cette attente est tout à fait légitime en fonction de l'importance numérique et du rôle central joué par le personnel scientifique dans l'Université.**

Les politiques institutionnelles doivent également répondre à des préoccupations largement exprimées par les doctorants, acteurs clés de la recherche de l'Institution :

la maîtrise de la durée et l'amélioration de la gestion des parcours, ainsi que l'adaptation de la structure du doctorat aux contextes actuels et futurs.

En matière de gestion des parcours, on vise particulièrement à redéfinir (repréciser) le rôle du promoteur, le rôle du comité de thèse et l'engagement que prend le candidat docteur vis-à-vis de son promoteur. Ces éléments d'ordre factuel, et différemment exprimés de faculté à faculté, émergent de la plupart des enquêtes réalisées auprès des docteurs diplômés de notre Institution. Des formations internes sont organisées et doivent être maintenues, voire amplifiées au profit des candidats docteurs (et des promoteurs) pour qu'ils puissent mesurer les efforts à consentir pour rencontrer les objectifs du doctorat. Il conviendrait aussi d'adapter les outils institutionnels (MyULiège) à la politique développée en matière de doctorat et, notamment, prévoir sa traduction en anglais.

Concernant la structure du doctorat, s'il est souhaitable d'harmoniser certaines règles dans un souci de bonnes pratiques institutionnelles, il ne nous paraît pas opportun de redéfinir pour l'instant les organes de gestion de la formation doctorale (pilotée au sein des facultés). Par contre, sensibiliser davantage les unités de recherche comme acteurs de la formation spécifique des candidats docteurs nous paraît important, notamment dans la définition des critères de réussite et dans l'accompagnement spécifique des candidats docteurs.

Enfin, il est nécessaire de mettre en place un statut du doctorant. Trop de candidats docteurs, faute de statut adéquat, échappent aujourd'hui à la reconnaissance en tant que personnel scientifique de l'Institution.

Action

Un statut spécifique pour l'ensemble des candidats docteurs, qu'ils soient ou non financés, est une priorité.

Une question lancinante est celle des « statuts précaires », essentiellement les contrats à court terme renouvelés sur de longues périodes ou la situation de contrats à durée indéterminée régulièrement assortis d'un préavis. Ces situations existent parce qu'une partie importante du financement de la recherche provient de projets ou contrats à court terme dont le renouvellement est toujours incertain. Même si prévoir des postes stables pour le personnel scientifique et technique est nécessaire, il est illusoire que l'Université puisse garantir une stabilité absolue à tous sur ses moyens propres. Toutefois, comme déjà mentionné plus haut, un changement de politique sur l'utilisation des réserves pour « passif social » permettra d'éviter les préavis régulièrement répétés et de garantir une période de stabilité croissant avec l'ancienneté. De plus, un contrat d'emploi conforme aux règles ainsi que des conditions de rémunération et de retraite correctes doivent toujours être assurés.

L'organisation

Concernant l'organisation, trois thèmes sont à aborder : les structures dans lesquelles les chercheurs travaillent, les organes internes de gestion de la recherche et le support aux chercheurs.

Concernant *les structures*, l'Université s'est lancée dans une vaste réorganisation de son activité de recherche instaurant des Unités de Recherches (UR) et des Cellules d'Appui (CARE). L'intérêt de groupements de taille suffisante permettant de partager des moyens et de réaliser des actions communes est indiscutable. Les problèmes apparaissent quand les structures se multiplient et que l'on dépend de l'une ou de l'autre suivant une répartition pas toujours claire. Ainsi, la répartition des moyens entre UR et départements d'enseignement mène à des complications particulièrement inutiles quand les périmètres des deux sont quasi identiques.

Action

Dans ce cas, séparer est à éviter et ne doit certainement plus être une obligation. Le même raisonnement peut s'appliquer dans le cas d'UR qui regroupent plusieurs départements ou qui subdivisent un département, ou de CARE internes à une UR.

Par ailleurs, si les UR se superposent aux départements d'enseignement, il est plus rationnel que ces structures décident collégalement de l'attribution de leurs ressources au profit non seulement de l'enseignement mais aussi de la recherche. Rappelons ici que les moyens alloués aux universités doivent couvrir ces deux aspects des activités académiques.

Le cas des UR ou des CARE transversales inter-domaines et/ou inter-facultaires est différent. Le bénéfice de se regrouper autour d'une thématique émergente ou d'une plateforme expérimentale de pointe bien gérée est indubitable. Ces structures méritent attention et soutien. Il faut aussi leur accorder des moyens qui couvrent leurs besoins spécifiques, au prorata du nombre de membres qui y ont leur point d'attache principal. Concrètement, cela signifie y avoir son lieu de travail principal et en dépendre pour les services de proximité administratifs et techniques courants.

Certaines UR se sont spontanément lancées dans un processus d'évaluation externe. Cette démarche est à encourager. Elle invite en effet à une réflexion de l'unité de recherche sur sa vision, sur les objectifs qu'elle se propose d'atteindre, bref à établir un plan stratégique en matière de recherche, une « road-map » pour les chercheurs qui y travaillent. Le plan stratégique peut également mettre en évidence des besoins impérieux de l'unité de recherche qui, une fois validés dans le cadre du processus d'évaluation externe, n'en auront que plus de poids dans le cadre des demandes internes.

Pour ce qui est des *organes internes de gestion*, il s'agit ici d'abord des conseils sectoriels et universitaires à la recherche. Ils sont connus surtout pour leurs rôles d'évaluation de personnes et de projets et de répartition (parfois contestée) de moyens. Il y a aussi les Commissions Permanentes Facultaires de la Recherche (CPFR), dont chaque Faculté a dû se doter. Beaucoup d'organes, beaucoup d'évaluations, de complexité pour les chercheurs et d'énergie trop souvent gaspillée. Il y a place pour un allègement à la fois du nombre d'organes et des tâches d'évaluation qui leur sont confiées. **En ce qui concerne la répartition des moyens, une réduction du nombre de mesures et d'instruments avec des formules uniformisées au sein de chaque secteur est tout à fait possible.** Les décisions pourraient alors remonter au niveau du conseil sectoriel, ce qui doit toutefois

s'accompagner d'une plus grande transparence dans la désignation des membres des conseils et dans les décisions prises par ces conseils. Cette transparence peut être obtenue par l'implication d'évaluateurs membres de l'Université mais externes aux conseils, ainsi que par la diffusion annuelle d'un rapport sur les moyens octroyés avec une analyse de leur répartition. Il est tout aussi important que des règles évitant la concentration excessive des moyens soient mises en place, le but étant de préserver une base d'activités de recherche la plus large possible.

Action

Les tâches d'évaluation de dossiers de personnes par les conseils de la recherche doivent aussi être minimisées, voire éliminées.

Un regard extérieur lors de procédures de recrutement ou de promotion est bien sûr salubre, mais il n'est pas nécessaire qu'il repose exclusivement sur un nombre limité de personnes par conséquent surchargées. Les conseils disposeront ainsi de plus de temps pour une réflexion sur les actions à mettre en place, la promotion de la recherche, et l'instruction des investissements en infrastructures ayant un effet à long terme.

Le *support aux chercheurs* est essentiel, quoique trop souvent peu mis en évidence. Il s'agit de fournir aux équipes du soutien en matière de recherche de fonds, de gestion de projets, de procédures administratives et de valorisation des résultats. Beaucoup de choses existent déjà, mais un renfort pour la préparation et la gestion de projets complexes (par exemple H2020) ou à fort enjeu (par exemple ERC) sera des plus bénéfique. Dans le support à la gestion, en particulier financière, il y a des progrès à faire pour faire passer la priorité du contrôle à l'aide. En bref, plutôt que de dire ce que l'on ne peut pas faire, proposer les meilleurs pistes pour optimiser l'utilisation des moyens de recherche obtenus et ainsi évoluer de la méfiance vers la confiance. Mettre en place ce support implique de trouver le juste équilibre entre la centralisation qui permet parfois une économie de moyens et le support de proximité qui permet de mieux tenir compte de tous les paramètres d'une situation.

La valorisation des résultats de recherche est à encourager. L'Université de Liège a déjà une activité importante dans ce domaine et a engrangé des succès notables. Toutefois, un meilleur alignement de l'esprit dans lequel se fait la valorisation et des objectifs de l'Université éviterait une série de problèmes et rendrait le processus plus attractif. De façon synthétique, cela signifie que nos organes de valorisation doivent, en première priorité, encourager, aider, défendre et protéger l'équipe de recherche, ensuite tenir compte des intérêts de l'Université en général et, finalement, des partenaires tiers du projet. L'éthique doit être de mise car, trop souvent, on assiste à des conflits d'intérêts qui naissent d'une absence de politique claire.

Les moyens

« Plus de moyens pour la recherche » est un slogan flétri par l'usure, mais toujours d'une fraîche pertinence. Il y a deux approches pour le mettre en œuvre : obtenir une plus grande part de ce qui est disponible, ou faire croître ce qui est consacré à la recherche. Dans les universités, on adopte le plus souvent la première approche, aussi bien en externe qu'en interne, ce qui génère concurrence et frustrations avec

des gagnants et des perdants mais, toujours parmi ces derniers, la recherche elle-même. Pourtant, même si les chercheurs ont une faible estime de leur poids politique, la deuxième voie n'est certainement pas sans potentiel et doit être explorée.

Action

Dans ce contexte, une action forte et concertée des universités doit être menée pour influencer nos gouvernements régional, communautaire et fédéral de telle sorte que ceux-ci augmentent le financement de la recherche et orientent les moyens vers les instruments de recherche les plus efficaces.

Aussi, l'évolution rapide des sciences et techniques pousse de plus en plus d'entreprises à se tourner vers des acteurs extérieurs, souvent universitaires, pour leurs besoins en recherche. C'est une piste à ne pas négliger.

En interne, on ne gère explicitement pour la recherche que les moyens qui nous sont accordés spécifiquement pour elle (ARC, fonds spéciaux, subside fédéral) et, en particulier dans le cas du subside fédéral, avec une partie des affectations qui n'est pas sujette à un réexamen régulier.

Action

Augmenter, même relativement peu au regard du financement global de l'Université, la part du budget disponible pour des mesures spécifiques de développement de la recherche sera un signal fort.

Cela aura un effet stimulant marqué sur notre activité de recherche.

12. Université et CHU

Aucune entité externe n'est aussi proche de l'Université que le CHU. Il est le partenaire de toute la Faculté de Médecine pour l'enseignement et la recherche cliniques. Une stratégie convergente des « affaires hospitalières » de l'Université et de son hôpital académique est donc indispensable. Cette stratégie doit viser la reconnaissance du rôle spécifique des hôpitaux académiques en matière de recherche fondamentale et appliquée à la clinique. Elle doit également promouvoir l'innovation en matière de diagnostic et de thérapeutique personnalisés, ce qui permettra de stimuler l'évolution des compétences intellectuelles et technologiques dans le domaine de la santé.

Les hôpitaux académiques sont, en raison de leurs missions, soumis à une double contrainte : assurer le développement de l'innovation et de la formation tout en participant à la rationalisation du déploiement des centres hospitaliers au niveau d'une région, conformément aux exigences du Ministère de la Santé Publique en matière de « réseaux de soins hospitaliers cliniques ». Une synergie efficace entre la Faculté de Médecine, l'Université et le CHU est donc indispensable pour la médecine forte attendue par les patients, les étudiants et les pouvoirs publics.

Action

La convergence entre le secteur médical de l'Université et le CHU doit se traduire par quatre actions déterminantes concernant les Plateformes technologiques, le Clinical trial center, le Pôle santé et le Centre de simulation numérique.

Une politique globale pour le déploiement des *plateformes de haute technologie* permettra d'optimiser l'acquisition, l'utilisation et le développement de ressources techniques universitaires remarquables en tenant compte de l'expertise et du savoir-faire acquis dans les domaines de spécialisation des services cliniques et des plateformes technologiques hospitalières correspondantes. En particulier, une concertation doit être conduite entre la politique d'investissement du CHU et celle développée par l'Université dans le cadre du « plan national d'investissement » récemment lancé. Ceci concerne notamment le centre intégré de recherche préclinique, celui du médicament, et les centres de recherche interdisciplinaires.

Une réflexion sur un *Clinical Trial Center* (CTC) a été menée dans le cadre du plan stratégique CAP 2020 du CHU, afin de promouvoir à la fois la recherche clinique subsidiée au CHU de Liège, mais aussi la mise en place de structures assistant la recherche hospitalo-universitaire. Actuellement en cours d'implémentation, ce Centre s'inscrit parfaitement dans le cadre des liens forts qui unissent déjà la Faculté de Médecine et le CHU, tant au niveau des UR mixtes ou hospitalo-universitaires qu'au travers de la Fondation Léon Fredericq. En effet, celle-ci génère des rentrées financières tant pour la recherche fondamentale biomédicale que pour la recherche clinique ou encore pour le bien-être des patients.

Dès 2014, l'Institution a décidé de mettre en place des pôles afin de stimuler les interactions entre laboratoires universitaires et des partenaires privés dans des domaines phares. En partenariat avec le CHU, l'Université déploie un *pôle santé* qui s'articule autour de quatre axes principaux : l'oncologie, les neurosciences, les maladies cardio-vasculaires et les maladies inflammatoires. Ces axes orientent l'activité de la plateforme, « B2H » (Bridge to Health, associant l'Université de Liège, le CHU et Meusinvest) dont le rôle est de promouvoir la recherche clinique appliquée du CTC et le transfert des innovations vers le monde industriel biotechnologique régional et international.

La *simulation numérique* est un outil puissant pour améliorer le savoir-faire dans de nombreux domaines, en particulier la gestion de situations de crise ou d'urgence dans le cadre de la médecine. La formation par la simulation représente de ce fait un argument d'attractivité des établissements de soins et des Facultés de Médecine, offrant une formation de qualité dans un environnement dénué de tout risque. Actuellement, le centre de simulation n'existe que dans une configuration distribuée regroupant un ensemble de plateformes du CHU et de la Faculté de Médecine. L'objectif commun, hospitalier et universitaire, est la création d'une Unité centralisée de simulation numérique et de réalité virtuelle multimodale sur le site du Val Benoit.

13. Conclusions : de la réflexion à l'action

Pour passer des analyses, réflexions et propositions à l'action, l'important n'est pas de tout planifier, mais de savoir par quoi on va commencer. Dans ce programme, une série d'actions sont mises en évidence. Elles ne demandent pour la plupart ni ressources exceptionnelles, ni organisation complexe, ni travail de très longue haleine, et je m'engage, avec mon équipe, à les mettre en œuvre dès la première année de mon mandat. Certaines n'aboutiront pas totalement ou s'étaleront dans la durée, mais d'autres viendront s'y ajouter et les compléter. **Ma conviction est qu'ainsi le signal du changement de cap sera rapidement visible pour tous.**