

Françoise Smetts

PROGRAMME

“Une université qui nous ressemble, une université qui nous rassemble”

(Re)trouver le sens

Préambule

- Un constat
- Une vision
- Deux priorités
 - A People-Based University
 - A Transition-Focused University

Programme

A People-Based University

1. L'épanouissement et le bien-être au travail et dans les études
 - L'épanouissement et le bien-être du personnel
 - L'épanouissement et le bien-être aux études
2. Participation et Implication
3. Subsidiarité, décentralisation et multisite

A Transition-Focused University

1. Durabilité
2. Inclusion, diversité, équité (EDI)
3. Engagement et transdisciplinarité
 - Service Learning
 - Nouveaux fonds de recherche
 - Soutien à la recherche collaborative et transdisciplinaire
 - Formation tout au long de la vie
 - La culture
4. Ouverture

Pour Conclure

Préambule



Mon histoire avec l'UCLouvain est longue et profondément ancrée. C'est dans notre belle institution que j'ai vécu mes années d'études, de recherche, puis d'enseignement. Je suis aujourd'hui doyenne, enseignante et chercheuse, pédiatre et clinicienne. C'est aussi grâce à mon alma mater que j'ai pu vivre de formidables expériences, tant en Belgique qu'à l'étranger. Forte des rencontres et des échanges qu'elles m'ont permis, j'ai eu la chance de collaborer avec des femmes et des hommes qui m'ont généralement reconnu un caractère alliant empathie et détermination, optimisme et réalisme, honnêteté et bienveillance active. Ces personnes apprécient également ma capacité à ne pas vouloir convaincre à tout prix tout en sachant trancher en fonction des risques et des bénéfices. Je suis sincèrement attachée à notre institution. Quelle chance nous avons d'évoluer au sein de cette université, qui, à l'aube de son 600ème anniversaire, chérit sa liberté académique et considère chaque membre du personnel comme un maillon essentiel de l'exercice de ses missions.

Si je suis candidate au poste de rectrice, c'est avant tout parce que j'ai la conviction profonde que le moment est venu de **(re)trouver le sens** de ce que nous y faisons, que ce soit dans notre travail ou dans nos études. Il est temps de **réenchanter l'université** pour qu'elle redevienne un lieu d'épanouissement où l'indépendance et le respect sont assurés, un lieu où nous nous donnons le temps de croiser nos regards et nos compétences multiples pour mieux relever les défis de demain, un lieu où il est possible d'exprimer son désaccord sans craindre de susciter la confrontation des idées comme instrument de réflexion, de débats et de solutions. C'est précisément ce souhait qui m'a été exprimé ces douze derniers mois au travers de près de deux cents rencontres individuelles ou collectives, et de dizaines d'heures d'échanges au sein de groupes de réflexion qui ont mobilisé une cinquantaine de collègues. Ce formidable processus d'intelligence collective m'a convaincue des vertus d'une **gouvernance plus participative**, que je m'engage à mettre en place dans les instances de l'université. Il a aussi consolidé et enrichi les motivations qui m'animent aujourd'hui.

Celles-ci sont basées sur un constat et une vision ; elles sous-tendent mes **deux priorités**.



Ces dernières années, l'université est soumise à trois types de défis dont le nombre, l'importance et l'urgence n'ont cessé de croître.

Les premiers ne lui sont pas propres, mais interrogent en profondeur la manière dont elle définit son rôle, ses attentes et ses manières de fonctionner : transition écologique et sociale, digitalisation croissante, accélération du temps, intelligence artificielle, gestion de l'après-pandémie. D'autres encore découlent des réformes récentes de l'enseignement supérieur et de la réduction constante du montant du financement par étudiant·e : modifications de la gestion du parcours des étudiant·es, réforme de la formation initiale des enseignant·es, réforme du calendrier académique. Les derniers, inhérents à l'évolution notre institution, l'ont rendue plus multisite et plurielle que jamais dans son histoire, notamment suite à la fusion avec l'Université Saint-Louis-Bruxelles. Certes ces défis constituent autant d'opportunités d'innover et de se renouveler. Ne dit-on pas que la pression transforme le charbon en diamant ? Mais cette pression nécessite toute notre attention et toute notre vigilance tant sont réels les risques et les dommages qu'elle induit.



Missions

Identifier clairement et collectivement les finalités de nos missions. Préserver les conditions de leur possibilité.



Avant de rédiger ce programme, j'ai rencontré et consulté un nombre considérable de nos étudiant·es, de nos collègues, de nos chercheuses et chercheurs, de nos enseignant·es, sur chacun des sites et dans tous les segments de notre institution. De ces multiples rencontres je tire une évidence : notre université doit porter une attention prioritaire à la question du sens de son action et ainsi contrer la menace grandissante d'une fracture en son sein. Car si nombre d'entre vous débordent d'énergie créative et sont porté·es par un enthousiasme communicatif qui fait plaisir à voir, j'ai pleinement pris la mesure de la morosité, des inquiétudes, et trop souvent de la réelle détresse qui animent une partie grandissante de notre belle communauté universitaire. Les abandons d'études et de thèses de doctorat, l'augmentation des congés de maladie de longue durée ou les décisions de quitter l'université constituent autant de signaux d'alarme qu'il est urgent d'entendre.

Identifier clairement et collectivement les finalités de nos missions. Préserver les conditions de leur possibilité. C'est là que je vous propose de concentrer ensemble nos efforts. Des efforts qui n'auront de sens que s'ils se tournent vers un but, convenu

ensemble, pour leur donner souffle et cohérence : le bien-être et l'épanouissement, individuel et collectif, de celles et ceux qui les déploient à longueur d'années.

Une vision



La mission de l'université est souvent décrite sur base du triptyque "enseignement-recherche-service". Et, tout aussi classiquement, l'"excellence" est l'objectif qu'elle s'assigne à ce triple niveau. Ma vision est que cette manière de définir la politique d'une université n'est plus de mise. Penser nos missions "en silo", c'est faire l'impasse sur les corrélations essentielles entre ces missions et les actions qu'elles commandent. L'enseignement nourrit la recherche. La recherche nourrit l'enseignement. Comment pourrait-il en être autrement ? Diviser nos missions, c'est également leur attribuer des desseins distincts, là où c'est bien un objectif unique vers lequel elles se doivent de tendre. **L'enseignement et la recherche doivent s'inscrire dans une visée de service à la communauté et à la société. La division en missions ne doit jamais conduire à désolidariser les actrices et acteurs et les métiers.**

Quant à l'excellence et à la performance - telles qu'elles sont généralement définies, en référence à des normes imposées de l'extérieur, pour comparer et classer individus et institutions - elles ne constituent pas un but en soi. Il n'y a évidemment pas lieu d'y renoncer, mais plutôt de les redéfinir, de les enrichir, et de s'interroger en permanence sur ce qui leur donne sens, en termes de finalités et de conditions de possibilité. La perspective de devoir faire "autrement", y compris "moins" et "plus simple", pour faire "encore mieux", doit être résolument ouverte.

“

Excellence

La résultante d'une politique axée sur la recherche du sens, le bien-vivre au travail et l'épanouissement de toutes et tous.

”

L'"excellence", plutôt qu'une norme exogène génératrice de pression ne pourrait-elle pas être la résultante d'une politique axée sur la recherche du sens, le bien-vivre au travail et l'épanouissement de toutes et tous ? Pour ma part, j'y crois. Cet "encore mieux" ne pourra être défini qu'à l'aune des objectifs que nous nous serons fixés ensemble, et ne pourra advenir que si nous accordons toute notre attention à notre robustesse, telle que la définit Olivier Hamant, et singulièrement à la préservation du bien-être de notre communauté, dans une démarche agile, capable de s'adapter en permanence aux défis émergents liés aux évolutions constantes de notre environnement physique, social, politique et économique.

Deux priorités

C'est cette vision qui fonde les deux priorités de mon programme, autour desquelles gravitent toutes les actions qu'il propose :



A PEOPLE-BASED UNIVERSITY, une université attentive aux personnes

L'épanouissement et le bien-être de toute personne au sein de l'UCLouvain est le ressort de toutes les actions et de toutes les réussites de notre université. Ils doivent donc mobiliser toute notre attention. Je souhaite que l'institution prenne soin - care - des personnes qui la composent plutôt que de se contenter de traiter - cure - les problèmes qui y émergent. C'est pourquoi je veillerai à inscrire les actions proposées dans un cadre emprunté à la prévention des risques psychosociaux au travail, reprenant les cinq leviers sur lesquels nous pouvons agir : l'organisation du travail, son contenu, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles. Je m'assurerai que les membres du personnel ainsi que les étudiant·es soient pleinement parties prenantes de ce processus. Le terme même de "communauté universitaire" pourra ainsi (re)faire sens.

A TRANSITION-FOCUSED UNIVERSITY, une université socialement responsable



En son sens général, le terme transition se réfère au passage d'un état à un autre, de manière lente et graduelle (à la différence d'un choc). La transition socio-écologique qui sous-tend ma seconde priorité prendra la pleine mesure de cette temporalité et veillera à combiner le respect des limites planétaires et l'atteinte des objectifs sociaux. La responsabilité sociétale de notre université doit, sur ce plan, devenir un horizon de sa stratégie de développement. Ses missions seront réfléchies en regard des objectifs du développement durable, pour contribuer à préserver une planète viable, à renforcer l'équité, à accroître la qualité de vie pour toutes et tous. L'exemplarité doit devenir la norme, tant au travers de nos programmes d'enseignement que de notre recherche, de notre fonctionnement interne et de nos engagements et partenariats avec la société civile, en Belgique et à l'international. Mon programme s'articule donc autour de propositions visant autant les membres de la communauté que les actrices et acteurs sociaux, ou encore l'institution dans son ensemble. Si je suis convaincue que l'UCLouvain doit se montrer exemplaire et ambitieuse sur ces thématiques, je mesure pleinement les difficultés concrètes qu'une telle politique pourrait rencontrer, les dilemmes qu'elles ne manquera pas de soulever et les inévitables divergences de vues quant aux solutions à adopter. Ma préoccupation à cet égard sera de privilégier la pédagogie à la culpabilisation, la responsabilisation à la réglementation, l'incitation à la coercition, la co-construction à l'injonction autoritaire. Nous n'avancerons efficacement que si nous parvenons à intégrer ces enjeux dans un récit collectif qui rassemble la communauté UCLouvain et la met en mouvement vers un horizon que chacune et chacun aura pu s'approprier.

Les deux axes ainsi décrits sont à l'évidence étroitement liés et les réalisations qu'ils dessinent se nourrissent les unes les autres. En veillant au bien-être et à l'épanouissement de sa communauté - personnel académique, personnel scientifique, personnel administratif et technique, étudiant-es -, l'université assume une part de sa responsabilité sociétale. Inversement, cette responsabilité sociétale pourra constituer un horizon mobilisateur et motivant, donnera sens à nos efforts et nous solidariserà : le bien-être et l'épanouissement, individuels et collectifs, des membres de notre communauté, ne peuvent qu'en tirer bénéfice.



Programme



La vision qui sous-tend mon programme impose logiquement que les actions proposées soient priorisées en fonction de leur contribution à la préservation et au renforcement du bien-être de notre communauté, et à l'endossement, par notre université, de sa responsabilité sociétale. Et il est tout aussi logique que ces actions soient pensées et menées dans une perspective transversale plutôt que dans les silos classiques d'une division "enseignement/recherche/service". Cette perspective transversale crée la cohérence autour de l'objectif défini, renforce la solidarité et le sentiment d'appartenance à la communauté, et œuvre à son bien-être dans chacun des « métiers », en ce compris celui d'étudiant·e.

Mon programme se déclinera par conséquent autour de quelques concepts-clefs recouvrant diverses actions référées à chacun des deux axes décrits ci-dessus. Cette référence n'est évidemment pas exclusive, eu égard au lien étroit unissant ces deux axes : telle proposition, rattachée au thème de l'université socialement responsable, peut évidemment poursuivre l'objectif parallèle d'une promotion du bien-être et de l'épanouissement des membres de la communauté UCLouvain, et inversement.

A people-based university - Une université attentive aux personnes

1. L'épanouissement et le bien-être au travail et dans les études



L'université doit être résolument tournée vers l'épanouissement, individuel et collectif, de celles et ceux qui forment sa communauté, que ce soit en y travaillant, quelle que soit la catégorie de personnel concernée, ou en y poursuivant des études, en formation initiale ou en reprise d'études.

Un juste équilibre doit être poursuivi entre les exigences adressées aux membres du personnel et les ressources dont disposent les personnes dans le cadre de leur travail. Avec pour horizon les "binômes de valeurs de la politique du personnel" déjà adoptés par notre université, les propositions concrètes ci-après inventoriées visent à tempérer les premières tout en augmentant les secondes. Elles s'articulent autour des cinq leviers du bien-être au travail. Ces leviers sont déclinés également pour les activités d'enseignement, les étudiant·es étant tout autant concerné·es par cette notion d'équilibre entre exigences et ressources.

L'épanouissement et le bien-être du personnel, y compris des doctorant·es et post-doctorant·es



Contenu du travail

- Redéfinir la mesure de la charge des académiques de manière à mieux rendre compte de la diversité des situations et de l'ensemble des composantes de cette charge et mettre en place un plan pluriannuel de réduction de celle-ci : abaisser la norme en matière d'heures de cours à 135h (par exemple 120h de cours + 15h d'encadrement de mémoire) - en tenant compte des disparités pouvant exister entre académiques, à égalité d'heures dispensées, en raison notamment du nombre d'étudiant·es concerné·es - ou promouvoir une baisse équivalente calculée en ECTS Accroître de manière pérenne l'aide à l'encadrement des mémoires dans tous les secteurs, selon des modalités spécifiques à la diversité des pratiques
- En concertation étroite avec les interlocuteurs sociaux et s'appuyant sur les initiatives des actrices et acteurs de terrain, contribuer à une clarification des frontières :
 - *entre travail et vie privée* : favoriser une large communication autour de la "Charte d'équilibre des temps de vie" et de la Convention collective de travail "Télétravail", mais aussi par la diffusion/valorisation de bonnes pratiques visant un "présentiel de qualité"
 - *entre enseignement et recherche* : diffuser les bonnes pratiques concernant la comptabilisation des charges d'encadrement assurées par les assistant·es, dans la perspective d'une meilleure gestion des parcours doctoraux. Il s'agit notamment de faire en sorte que les assistant·es puissent disposer du temps nécessaire pour leur thèse

Organisation du travail



- Mesurer et monitorer en permanence les risques psycho-sociaux au travail pour toutes les catégories de personnel
- Insuffler, grâce à la nomination d'un Prorecteur ou d'une Prorectrice EDI (*cf. infra*), une politique d'égalité, de diversité et d'inclusion dans l'organisation du travail
- Donner du temps aux enseignant·es pour évoluer : optimiser l'offre de cours et lutter contre l'obésité curriculaire, via des synergies avec des partenaires et l'actualisation en fonction de l'évolution des compétences académiques
- Ajuster au mieux le rythme académique et le rythme scolaire
- Envisager l'intérêt d'équipes volantes, de sous-traitance ou d'intérim pour les métiers en tension Renforcer le soutien logistique à la recherche

Conditions de travail



- Développer la reconnaissance au travail en promouvant une politique globale de gestion des carrières, à travers les actions suivantes :
 - Œuvrer avec détermination à l'amélioration de la place des femmes dans les promotions académiques
 - Renforcer la qualité des retours donnés aux personnes concernées par les commissions et sous-commissions de promotion du PAT
 - Tout en s'appuyant sur les améliorations en cours et en valorisant les compétences de chacun·e, chercher à réduire le délai d'attente des PAT pour accéder aux promotions et s'assurer que le délai ne dépasse pas trois ans lorsque le seul blocage est budgétaire
 - Valoriser l'investissement et les compétences pédagogiques développées par les assistant·es, notamment à travers un "dossier de valorisation pédagogique" spécifiquement conçu pour elles et eux, qui pourra leur servir dans leur recherche d'emploi ultérieure
- Développer une politique globale de reconnaissance combinant qualité du management de proximité et budgets spécifiques permettant une reconnaissance hors-promotion
- En concertation étroite avec les interlocuteurs sociaux, engager un processus d'actualisation du statut du PAT et du PAC suite aux différentes fusions et à l'évolution de nos métiers
- Mettre un terme aux disparités injustifiées dans les frais de fonctionnement dont disposent les doctorant·es, suivant la source de financement de leur thèse
- Clarifier la structure d'encadrement des thèses et bourses postdoctorales et leur statut trop diversifié (formation doctorale, gestion des écoles doctorales, statut des doctorant·es/post- doctorant·es)
- Se doter d'un outil de monitoring d'arrêt des thèses et des raisons de ces arrêts
- Renforcer le financement FSR du soutien au montage et à la gestion de projets de recherche Renforcer le support administratif et/ou technique aux équipes de recherche là où cela s'avère nécessaire

Conditions de vie au travail



- Défendre une politique de cohérence technologique, notamment en poursuivant la réforme du portail de l'UCLouvain et en veillant à la sécurité des données
- Garantir à chaque membre du personnel la mise à disposition des outils, applications et accès nécessaires à son travail, en partant d'une cartographie précise des besoins et en ayant déterminé les développements les plus urgents. En particulier, veiller à la qualité de l'équipement informatique (matériel et logiciel) des membres du personnel dès leur arrivée

Relations interpersonnelles au travail



- Continuer à agir de façon déterminée dans le domaine de la formation des responsables hiérarchiques et fonctionnel·les, notamment en insistant sur l'importance du cycle de formation "Parcours de formation intégré en leadership" et en articulant parcours professionnels et parcours de formation
- En matière de lutte contre le harcèlement (cf. infra), les discriminations et le racisme, identifier et corriger la violence institutionnelle là où elle se manifeste, et repenser un soutien pro-actif aux catégories de personnes plus vulnérables, en mobilisant aussi le tissu associatif déjà actif dans le domaine
- Veiller à ce que l'ensemble des catégories de personnel soient concernées par la politique de formation. Une attention particulière sera portée aux besoins des membres du PST
- Soutenir davantage les doyen·nes et président·es d'institut ainsi que les responsables d'équipe dans leur rôle managérial, notamment face aux difficultés qu'elles ou ils rencontrent, à travers un dispositif de feed-back adapté

De manière transversale, il conviendra d'améliorer encore la communication sur les outils/documents existant en matière de gestion des ressources humaines, et de poursuivre la mise en œuvre de la "Charte pour l'équilibre des temps de vie", en lien avec la récente Convention collective de travail relative au "Droit à la déconnexion".

L'épanouissement et le bien-être aux études

Organisation du métier d'étudiant·e



- Développer un outil pour objectiver la surcharge de travail des étudiant·es Créer un bureau des étudiant·es (BDE) dans toutes les facultés
- Ajuster au mieux le rythme académique et le rythme scolaire, tenir compte de la précarité étudiante lors de la réflexion sur le calendrier académique

Contenu du métier d'étudiant·e



- Promouvoir l'évaluation effective des enseignements par toutes et tous les étudiant·es, de manière participative (cf. infra)
- Promouvoir et valoriser le rôle des étudiant·es moniteurs et monitrices
- Valoriser et développer les compétences transversales pour une meilleure adéquation avec les besoins de la société (cf. infra le service learning)
- Améliorer le suivi des mémoires grâce à l'accroissement pérenne de l'aide à l'encadrement de ceux-ci (cf. supra)



Conditions du métier d'étudiant·e

- Renforcer, dans une visée inclusive (*cf. infra*) et comme outil d'aide à la réussite, le soutien aux étudiant·es à profil spécifique et aux étudiant·es en situation de précarité, y compris celles et ceux qui travaillent pour financer leurs études
- Valoriser l'investissement et les compétences pédagogiques développées par les étudiant·es qui prennent des fonctions de représentation, notamment à travers un "dossier de valorisation pédagogique" spécifiquement conçu pour elles et eux - qui pourra leur servir dans leur parcours ultérieur



Conditions de vie aux études

- Mieux définir ce que l'on entend par "support de cours obligatoire" Veiller à leur gratuité effective pour les boursier·es
- Poursuivre l'élargissement du parc de logements et sa rénovation sur tous les sites, et réfléchir avec les étudiant·es sur la manière la plus équitable de définir les priorités d'accès
- Garantir sur tous les campus l'accès à un repas de qualité à prix le plus bas possible
- Garantir à chaque étudiant·e la mise à disposition des outils, applications et accès nécessaires à son travail, y compris un équipement informatique adapté
- En partenariat avec le Vice-Recteur aux Affaires Étudiantes, soutenir le folklore étudiant, les kots- à-projets et cercles étudiants, fleurons de la vie universitaire et culturelle de l'UCLouvain.



Relations interpersonnelles dans les études

- En matière de lutte contre le harcèlement (*cf. infra*), les discriminations et le racisme, mettre à jour et corriger la violence institutionnelle qui se manifeste, par exemple, lors du processus d'inscription, dans l'insertion dans les groupes de travail, dans l'évaluation des connaissances... et repenser un soutien pro-actif aux catégories de personnes plus vulnérables, en mobilisant aussi le tissu associatif déjà actif dans le domaine
- "Droit à la déconnexion" : offrir des lieux/modules de formation pour gérer/prioriser les multiples stimuli de l'environnement technologique



2. Participation et implication

Une université attentive aux personnes et socialement responsable est une université qui se met à l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes, entre en débat avec celles-ci et sait se montrer reconnaissante vis-à-vis de celles et ceux qui s'impliquent dans son fonctionnement et qui œuvrent à la poursuite de ses objectifs de transmission et de production de savoirs. Nos nombreuses réunions permettent de faire vivre la collégialité au quotidien et font de notre université une communauté essentiellement gouvernée par la voie de l'autogestion démocratique. Impossible de s'en passer donc. Mais si nous voulons retrouver rapidement du temps créatif, nous pouvons nous montrer plus efficace dans l'usage que nous en faisons. Placés devant des difficultés majeures, nos hôpitaux universitaires doivent aussi être fermement défendus pour qu'ils puissent continuer à assumer leur rôle et leurs missions.

Dans cette perspective, les mesures suivantes seront proposées :

- Au travers d'un processus participatif, évaluer le plan de développement de 2009 qui a créé la structure actuelle de notre université. Cette évaluation devra aborder notamment une analyse de la gouvernance, des structures et de leur fonctionnement, de l'organisation des secteurs, des relations entre les services centraux et les entités ainsi qu'entre les entités elles-mêmes, de la ligne hiérarchique là où cela est nécessaire et de la gestion des plates-formes technologiques
- (Re)valoriser la "culture du débat", dans la préparation des dossiers et les prises de décision qu'ils impliquent. Les outils de ce débat existent, mais ils sont parfois trop peu connus ou sous- exploités, ou encore rendus inefficaces par la surcharge des ordres du jour des instances concernées. La "co-création" doit être démarrée plus en amont qu'elle ne l'est aujourd'hui
Créer l'*UCLouvain Advisory board for social responsibility and sustainability* (cf. *infra*)
- Mettre en place un bureau des étudiant·es (BDE) dans toutes les facultés (cf. *supra*)
- Réviser le système d'évaluation des enseignements pour le simplifier, l'alléger et lui (re)donner du sens (cf. *supra*) ; Évaluer moins pour évaluer mieux ; Valoriser la participation des étudiant·es ; Articuler l'évaluation des cours avec celles des programmes
- Réduire de 25% la durée moyenne des réunions, entre autres grâce à des formations et à la diffusion large des meilleures pratiques
- Participer activement aux débats au niveau des commissions de planification de l'offre en santé, tant au niveau fédéral que de la fédération, et au conseil des hôpitaux universitaires



3. Subsidiarité, décentralisation et multisite

Facultés, instituts, secteurs, sites, ... L'UCLouvain n'a jamais été aussi plurielle, dans son organisation, qu'elle ne l'est aujourd'hui, notamment suite à la fusion réalisée avec l'Université Saint-Louis- Bruxelles. Répartie sur 8 campus, chacun de ses trois secteurs (SSH, SSS, SST) est aujourd'hui directement concerné par le multisite.

Cette pluralité est un atout mais également un réel défi si on veut qu'elle soit vécue comme une opportunité pour toutes et tous.

Relever ce défi impose d'inscrire le principe de subsidiarité au cœur de nos processus de décision et de fonctionnement. En assurant l'autonomie des entités, sans compromettre la possibilité pour l'université de définir des objectifs clairs et cohérents, la logique de subsidiarité entend confier la responsabilité des actions et décisions aux entités les plus directement concernées par celles-ci, qu'il s'agisse des facultés, des instituts, des secteurs ou des sites eux-mêmes. La centralisation et l'uniformisation ne doivent être privilégiées que si, et dans la mesure où, les objectifs assignés à l'action de l'université ne peuvent pas être atteints de manière satisfaisante par les entités qui la composent, mais peuvent l'être mieux, en raison des dimensions ou des effets de l'action envisagée, au niveau de l'UCLouvain elle-même.

Cette manière de procéder promeut la simplification administrative, et ne peut au demeurant se concevoir sans elle. Elle doit concourir à une culture institutionnelle où la confiance joue un rôle central.

Plus concrètement, il s'agira de :

- Formuler de véritables projets de sites et veiller à ce que ces derniers disposent des moyens et de l'autonomie d'action nécessaires pour les réaliser
- Ne concevoir l'uniformisation des procédures que comme un moyen de parvenir à un objectif, et non comme une fin en soi, et intégrer un degré de variabilité dans leur mise en œuvre, sans pour autant faire l'impasse sur leur efficacité
- Permettre à chaque site de promouvoir des activités de recherche et d'enseignement différenciées (e.g. programmes bilingues, projets de recherche inter- ou transdisciplinaires) de celles déployées sur les autres sites, tout en soutenant les collaborations là où elles ont du sens et où elles sont souhaitées
- Donner à chacun les outils et les accès nécessaires pour exercer son métier, y compris aux étudiant·es. Mettre des espaces de travail à disposition de toutes et tous sur tous les sites
- Pour tous les sites, fluidifier et simplifier les interactions avec les administrations centrales, notamment pour la gestion des budgets et des travaux d'entretien des bâtiments

- Renforcer certains services de l'administration des ressources humaines, comme le service de gestion des contrats, et détacher ces personnes dans les entités ou sur les sites
- Repenser la communication de l'université au travers du portail commun, et intégrer dans cette réflexion la latitude que doivent avoir les entités (sites, facultés et instituts) pour des fonctionnalités et communications propres

L'accent ainsi mis sur l'autonomie n'empêche nullement l'existence d'incitants à la collaboration, comme :

- Favoriser les co-titulatures entre professeur·es d'entités ou de sites différents, et la mobilité intersite, tant pour les membres du personnel, que pour les étudiant·es ou les partenaires des activités de l'université (par exemple chercheurs, chercheuses ou professeur·es invité·es) Inciter à composer des comités d'encadrement multi-entités pour les thèses de doctorat qui le justifieraient
- Intégrer, dans l'évaluation des projets de recherche (FSR, ARC), un incitant à la constitution d'équipes multisites ou multi-entités, lorsque c'est pertinent
- Permettre aux étudiant·es BAMA (étudiant·es dont le programme comprend des cours de Bac et de Master) de présenter, sur le site où ils et elles suivent leur Master, les cours équivalents à ceux qu'ils et elles n'auraient pas encore réussis, dans le cadre de leur Bac sur un autre site
- Optimiser les moyens de transport collectifs entre les différents sites et notamment questionner la possibilité et l'intérêt de navettes entre Mons et Louvain-la-Neuve

A transition-focused university - Une université socialement responsable



1. Durabilité

Ainsi qu'il a été souligné ci-dessus, je suis convaincue que notre université doit s'inscrire résolument dans la réalisation des objectifs du développement durable. En effet, cela fait partie intégrante de la responsabilité sociale de l'université et nous permet de développer des axes de recherche ainsi que des programmes de formation en phase avec les besoins sociétaux.

A ce titre, les actions suivantes seront entreprises :

- Accélération du Plan Transition là où nous le jugerons nécessaire, entre autres au regard des conclusions qui émaneront de l'Assemblée de la Transition, en association avec un processus d'évaluation continue à des fins d'adaptation et de poursuite, permettant aussi de prendre en compte de nouveaux défis émergents
- Création d'un nouvel organe consultatif, l'*UCLouvain Advisory board for social responsibility and sustainability*, veillant à renforcer les synergies de l'institution avec son environnement économique et social et dont la mission sera d'arrimer fermement notre université aux autres parties prenantes concernées par les défis des transitions
- Réduction de l'empreinte écologique de l'université et de ses membres, notamment dans le développement du bâti (équilibre entre rénovation et/ou nouvelles structures) et la mobilité entre les sites (*cf. supra*)



2. Inclusion, diversité, équité (EDI)

Il y a quelques années, l'UCLouvain se dotait d'une "Charte pour une université plurielle et inclusive". Une première mais discrète avancée était ainsi réalisée, puisque limitée quant à ses destinataires et à ses objectifs.

Mon ambition est de porter cette politique de diversité, d'équité et d'inclusion à l'avant-plan, et de lui conférer une dimension transversale au sein de toutes les missions assumées par l'université, et de chacun des segments de la communauté universitaire. Il s'agira de faire de l'UCLouvain une institution reconnue en tant qu'espace inclusif et capable d'accueillir, respecter et valoriser les diversités, en les mettant au service d'un projet commun qui fait sens tout en étant performant ; un espace où l'on peut étudier, rechercher et travailler dans un contexte humainement riche et satisfaisant.

Tenant compte des travaux de la Commission Tulkens (harcèlement et violences de genre) et du rapport issu des États-généraux EDI, il conviendra de discuter des mesures proposées avec la communauté, notamment au niveau du Conseil EDI récemment créé. Pour moi, il sera essentiel que les actions retenues soient réfléchies dans une vision globale, qu'elles emportent l'adhésion de la majorité d'entre nous et concernent toutes les facettes de notre vie universitaire.

Ces actions engageront alors l'institution. Les moyens nécessaires y seront consacrés.

Un dispositif majeur consistera en la **nomination d'une prorectrice ou d'un prorecteur en charge de l'Égalité, Equité, Diversité et Inclusion**, assisté·e d'une équipe, et disposant de moyens. Cette personne, en collaboration avec les autres membres du conseil rectoral, sera chargée d'une mission transversale (dans l'enseignement, la recherche, la gestion des carrières...) de stimulation, de promotion et d'évaluation d'une politique EDI incarnée par les mesures suivantes :

- En matière de *harcèlement et de violence genrées*, veiller à travailler activement sur la prévention (formations), la protection (des victimes, des témoins, des lanceuses et lanceurs d'alerte, des droits de la défense) et la poursuite (commission disciplinaire, agissant selon des procédures claires et vérifiables)
- Former de façon systématique les responsables et les membres des commissions de recrutement et de promotion à la prise en compte des critères EDI (biais de genre, biais raciaux, ...)
- Simplifier et clarifier les voies de dépôt de plainte et assurer la totale indépendance de leur suivi
- Veiller, en ma qualité de rectrice, à une excellente coordination entre le vice-recteur ou la vice-rectrice à la politique du personnel et celui ou celle aux affaires étudiantes, de même qu'avec le prorecteur ou la prorectrice EDI et leurs équipes respectives
- Rendre effective l'égalité entre hommes et femmes, notamment dans le cours des études et l'accès au doctorat, et dans la progression de la carrière (tous personnels confondus). A l'UCLouvain en effet, la diminution progressive de la représentation des femmes au fil de la progression de la carrière académique (phénomène du "tuyau percé") est particulièrement marquée par rapport aux autres universités complètes de la FWB
- Envisager la possibilité d'élargir le module de formation "Respect" à la lutte contre le racisme et à d'autres formes de discrimination (maladie, handicap...)
- Mettre en œuvre rapidement la déclaration "Coalition on Advancing Research Assessment" (COARA) récemment signée, afin de mieux reconnaître et valoriser la diversité des profils en recherche, au recrutement et tout au long de la carrière
- Améliorer encore la prise en charge des étudiant·es à profil spécifique (PEPS) en renforçant la cellule PEPS-IN et en la connectant mieux aux activités

d'accompagnement de la réussite (AAR)

- Accompagner spécifiquement ceux et celles qui doivent travailler pour payer leurs études, dans une perspective d'aide à la réussite
- Partager les enseignements issus du projet "Lutter contre l'échec, repenser la relation pédagogique" mené au sein du site Saint-Louis depuis 2019, et les traduire en actions concrètes au bénéfice des étudiant·es, des assistant·es et des enseignant·es
- Augmenter l'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite et le communiquer efficacement
- S'agissant de l'accueil des étudiant·es ou des nouveaux et nouvelles engagé·es venant de l'étranger (en particulier hors UE), réformer et coordonner les procédures internes (en matière d'inscription, de logement, etc.) et organiser une véritable politique d'accueil pour en faire une expérience réellement humaine, positive et mutuellement enrichissante
- Mettre régulièrement à l'honneur un pays ou une région dans les pages d'actualités de l'université, en y consacrant un dossier qui rassemblerait des étudiant·es régulier·es, étudiant·es d'échange (IN originaires du pays, OUT étant allé·es dans le pays), chercheuses et chercheurs originaires du pays ou de la région ou qui y consacrent leurs travaux, membres du personnel



3. Engagement et transdisciplinarité



Service learning

Afin d'assumer sa responsabilité sociétale, l'université doit stimuler, favoriser et reconnaître l'engagement de ses étudiant·es, de ses chercheuses et chercheurs et de ses enseignant·es, en interaction avec la société. Parce qu'il est parfois ressenti comme une mission moins valorisée d'une université essentiellement définie en fonction de critères d'excellence, le service à la société doit pouvoir devenir -pour celles et ceux qui le souhaitent- une partie intégrante de leurs programmes d'enseignement et de recherche. Cela implique de pouvoir encourager, soutenir et valoriser des dispositifs pédagogiques innovants, de type *service learning* (apprentissage académique par le service), et des programmes de recherche transdisciplinaires, construits autour du dialogue entre différentes disciplines et mobilisant des méthodes participatives dans le cadre de partenariats avec des acteurs et actrices économiques, politiques et associatif·ves de la société.

Les dispositifs de type *service learning*, là où ils sont possibles et justifiés, agissent comme une interface entre les missions universitaires d'enseignement et de service à la société, et doivent pouvoir être soutenus, accompagnés et évalués.

Il est proposé que les pratiques d'enseignement de type *service learning* soient valorisées et soutenues par :

- La création de communautés de pratique et d'une offre de formation spécifique pour les enseignant·es qui le souhaitent
- L'organisation d'événements destinés à valoriser les travaux des étudiant·es menés dans le cadre de telles pratiques
- Une meilleure reconnaissance de ces pratiques dans la charge académique, et au travers d'appels à projets spécifiques pour soutenir la recherche et l'enseignement sur le *service learning*
- La mise à l'agenda de cette thématique lors d'une prochaine "journée des responsables de programmes (JRP)"
- L'éligibilité de projets de ce type au financement par le Fonds de développement pédagogique (FDP)

Dans une même perspective, le rôle des étudiant·es monitrices et moniteurs devrait aussi être valorisé : elles et ils doivent être formé·es à la pédagogie (cours valorisable en crédits). Leur offrir une formation pédagogique institutionnelle permet aussi une ouverture à la multidisciplinarité.



Nouveaux fonds de recherche

Comme nombre d'entre vous l'ont expérimenté, l'engagement au service de la société, au service de l'institution ou dans les activités d'enseignement entraîne une réduction parfois importante du temps disponible pour la recherche. Par ailleurs, il semble également important d'accroître la réactivité de la recherche aux évolutions sociétales de même que la capacité de notre université de répondre à des sollicitations et de saisir des opportunités émanant d'acteurs sociaux. C'est dans cette double perspective qu'il sera proposé au Conseil de la recherche de créer et doter deux nouveaux fonds de recherche :

- Un **fonds RESTART** destiné à contrebalancer l'“Effet Matthieu” (mécanisme par lequel les processus de sélection des projets de recherche tendent à favoriser les chercheuses et chercheurs et équipes qui ont déjà obtenus des financements). Ce fonds doté de 500.000 EUR par an aura la particularité de mettre les projets en concurrence sur la seule base de leur valeur scientifique intrinsèque. Le CV du promoteur ou de la promotrice servira uniquement à s'assurer de sa capacité à conduire la recherche
- Un **fonds d'opportunité stratégique** : pour permettre à des équipes de pointe de répondre à des opportunités se présentant à courte échéance et s'inscrivant dans une démarche à fort impact potentiel pour l'UCLouvain et la société



Soutien des recherches collaboratives et transdisciplinaires

En outre, et sans préjudice du soutien à la recherche fondamentale ou appliquée, notre université doit également encourager, soutenir et valoriser davantage les recherches collaboratives et transdisciplinaires. Ces recherches sont particulièrement adaptées à la résolution de problématiques sociétales et environnementales complexes dont la compréhension nécessite une pluralité de regards disciplinaires et la rencontre avec des personnes de terrain. Cela implique des processus de co-construction souvent coûteux en termes de temps et de ressources humaines. L'importance de ces processus et des défis particuliers qu'ils posent n'est à l'heure actuelle pas suffisamment reconnue.

A ce niveau, il est proposé de :

- Pérenniser et approfondir la pratique des mémoires interdisciplinaires “Oïkos”, actuellement en phase pilote dans le contexte du plan de Transition
- Créer un espace dédié pour l'accompagnement méthodologique, le soutien à l'évaluation et la valorisation de ce type de recherches inter- et transdisciplinaires, avec le double enjeu d'une valorisation utile pour la

- société et pertinente pour la communauté scientifique
- Augmenter l'enveloppe FSR pour l'ouvrir à ce type de recherche



Formation tout au long de la vie

Par ailleurs, notre université doit s'inscrire résolument dans une vision de **formation tout au long de la vie** (FTLV). Les enseignant·es qui le souhaitent doivent pouvoir - dans le cadre de leur charge d'enseignement- s'engager dans des activités de formation continue, dont le déploiement participe de la capacité de l'université à réagir et s'adapter de manière agile aux besoins émergents d'une société en pleine mutation. La formation initiale et la **formation continue** (FC) méritent donc d'être repensées et articulées dans un continuum de FTLV. Ainsi, la réforme d'un programme de formation initiale peut-elle devenir une opportunité de développer un ou plusieurs modules de FC accessibles à des adultes en reprise d'études. Réciproquement, les innovations pédagogiques et technologiques expérimentées dans le cadre moins contraignant de la FC peuvent préfigurer les réformes de demain pour la formation initiale d'étudiant·es et d'enseignant·es plus en demande d'individualisation des parcours. Les systèmes d'apprentissage tout au long de la vie, par leur caractère adaptatif et inclusif, contribuent à l'atteinte de l'objectif de développement durable 4 (enseignement de qualité pour toutes et tous) et sont reconnus au niveau international pour leur efficacité et leur pertinence face à la complexité d'un nombre grandissant de défis sociétaux (Institut Unesco pour l'apprentissage tout au long de la vie). L'adoption d'une politique forte de FTLV qui estompe graduellement la division actuelle entre formation initiale et formation continue participe donc de la responsabilité sociétale de l'université.

Les propositions à ce niveau consistent à :

- Revoir le mode de gouvernance de la FC dans une perspective de FTLV, pour mutualiser les ressources mises au service de différentes initiatives participant de la FTLV, et partager les enseignements tirés de ces initiatives
- Promouvoir une meilleure reconnaissance de l'investissement des académiques dans la FC, au niveau de leur mission d'enseignement, et sensibiliser les nouveaux et nouvelles académiques sur l'intérêt de la FC dès le recrutement
- Maintenir/renforcer les ressources allouées au *Louvain Learning Lab* pour accompagner les enseignant·es dans les bouleversements pédagogiques induits par l'évolution des enjeux sociétaux, des attentes (exigences) des étudiant·es et des technologies, ainsi que par la diversification des modalités d'enseignement/apprentissage (micro-certifications, formation en alternance)

- Rechercher des alternatives pour soutenir le lancement, l'adaptation et la pérennisation de dispositifs de FC pertinents et nécessaires, y compris dans la dimension d'innovation et de recherche de financements spécifiques
- Inciter à la mutualisation des efforts aux niveaux facultaire ou sectoriel, afin de délester les académiques de la charge logistique et financière de la FC qui pèse sur leurs épaules, tout en veillant à protéger le caractère agile de la FC

La culture



Une politique culturelle ambitieuse et inclusive s'inscrit pleinement dans la responsabilité sociétale de l'université. L'UCLouvain peut s'appuyer sur de remarquables outils dont les plus connus sont le Musée L, le théâtre Jean Villar et la ferme du Biéreau. Je veillerai à faire de la culture un enjeu transversal et à renforcer l'articulation entre recherche, enseignement et culture. Je souhaite également mieux associer les différents sites à la politique culturelle de l'université. Les mesures suivantes permettront de poursuivre cet objectif :

- Augmenter le fonds Recherche-Création, qui a pour objectif de permettre le croisement entre arts et sciences, et le fonds de développement culturel ouvert à toutes et tous
- Envisager de prendre en compte les aspects culturels lors du dépôt de dossier auprès des fonds de recherche ou de développement pédagogique
- Encourager les initiatives culturelles de nos étudiant·es
- Renforcer la cellule culture pour mieux prendre en compte le multisite et le succès du fonds Recherche-Création
- Optimiser les synergies entre les grands acteurs de la culture (Aula Magna, Jean Villar, Musée L, ferme du Biéreau)
- Soutenir le projet de Tiers-lieu de la ferme de Lauzelle

4. Ouverture



L'UCLouvain s'inscrit dans une tradition riche d'échanges et de collaboration d'enseignement et de recherche initiés avec d'autres universités, entités et acteurs individuels. Outre ses liens forts et profonds avec la KULeuven, Circle U et AULNE constituent de formidables leviers d'ouverture pour toute la communauté universitaire. Mon ambition est de faire fructifier ce capital, notamment au travers d'une politique internationale menée **par toutes et tous** - à tous les niveaux de l'université dans le respect des spécificités et des capacités des équipes (*embedded internationalisation*) - **et pour toutes et tous**. Sur ce plan également, le bien-être et l'épanouissement des membres de la Communauté doivent rester les objectifs. Il faut aussi que notre université assume sa responsabilité sociétale. Parmi les mesures concrètes qui seront mises en chantier, figurent :

- Développer un point de vue plus critique sur les classements (à afficher clairement) et une meilleure mise en avant de nos spécificités qui peuvent également être une source d'attractivité y compris à l'international, même si

- ce ne sont pas des spécificités qui servent aux classements
- Recentrer l'administration des relations internationales (ADRI) dans un rôle d'*empowerment* et de coordination générale
 - Adapter le cadre, là où ce sera nécessaire, pour soutenir la réalisation de l'*embedded internationalisation*, en ce compris l'allocation des moyens nécessaires à l'acquisition et au partage des compétences linguistiques qu'elle suppose
 - Encourager la collaboration entre étudiant·es de diverses universités qui suivent un même cours, à distance et sur des thématiques choisies, par exemple au sein de Circle U
 - Renforcer les programmes multilingues par exemple en codiplomation avec la KULeuven lorsqu'ils existent déjà, et la promotion de nouveaux programmes de ce type
 - Stimuler des échanges de part et d'autre de la frontière linguistique : échanges entre étudiant·es, collaborations au sein de cours, mémoires intercommunautaires



Pour conclure



Le programme que vous venez de parcourir est ambitieux car il comporte des évolutions profondes de nos manières de penser et pratiquer nos missions, et de gouverner notre université. Cette ambition est nécessaire au regard des défis qui s'imposent à nous.

Reste à vous dire comment il va être mis en œuvre. A cet égard, quatre points me paraissent fondamentaux :

1. La capacité de l'UCLouvain à mener à bien des projets transversaux doit être améliorée. Il faut plus de dialogue interservices, plus de confiance entre les administrations centrales et les entités, plus de subsidiarité dans la gestion du multisite ;
2. Même améliorée, la capacité d'absorption des équipes existantes a des limites qu'il faut (re)connaître et respecter. Il conviendra dès lors de hiérarchiser les chantiers et de veiller à ce qu'ils se succèdent dans une temporalité réaliste pour celles et ceux qui en seront les parties prenantes ;
3. Lancer des initiatives et des changements, c'est bien. En assurer un suivi adéquat pour vérifier que les nouveaux dispositifs délivrent les résultats attendus, c'est encore mieux. J'y veillerai ;
4. Certaines des propositions figurant dans mon programme nécessitent des moyens nouveaux. Ils ont été estimés avec toute la rigueur nécessaire et avec autant de précision que possible. Je les considère comme des investissements pour l'avenir. Si je suis élue, j'entends discuter de leur mise en œuvre avec l'Administratrice générale de l'UCLouvain dans le cadre d'un dialogue constructif et respectueux des prérogatives de chacune. Je ne doute pas qu'ensemble nous trouverons le bon équilibre entre l'indispensable sérieux budgétaire et la nécessité pressante d'investir pour l'avenir.

L'élection rectorale au suffrage universel est une belle expression de la démocratie interne au sein de notre université. Elle a toutefois tendance à personnaliser à l'excès les enjeux. Car, il s'agit évidemment d'une aventure collective. Mon programme est le résultat d'un travail d'équipe. Sa mise en œuvre sera, elle aussi, un travail d'équipe. Une équipe que je souhaite soudée, déterminée et bienveillante. Une équipe qui garde le contact avec le terrain et qui reste à l'écoute des réalités quotidiennes des membres de la communauté universitaire. Une équipe dédiée à ce beau projet de construire ensemble

“Une université qui nous ressemble, une université qui nous rassemble”.

