

PROGRAMME COMPLET

(60 pages)

Construisons ensemble une Université audacieuse !



« Faire preuve d'audace ne signifie pas changer pour changer, prendre des risques démesurés ou agir de façon non réfléchi. Faire preuve d'audace implique de prendre le temps d'analyser précisément la réalité et d'avoir le courage de la modifier si l'on estime que c'est nécessaire pour l'améliorer, et ce, au bénéfice de l'ensemble de notre Communauté Universitaire. »

Professeur Alain VAS

Candidat au rectorat de

l'Université catholique de Louvain

2024-2029

www.alainvas.be

Notre projet universitaire repose sur des femmes et des hommes qui lui donnent vie depuis près de 600 ans.

Il y a plus de 50 ans, Louvain-la-Neuve sortait de terre au milieu des champs entre Ottignies et Wavre. Il a fallu de l'audace dans le contexte de l'époque pour bâtir une ville nouvelle et une Université ambitieuse. Un des premiers bâtiments fut la bibliothèque des sciences appliquées, devenu aujourd'hui le magnifique musée universitaire, le musée L. Ce bâtiment emblématique symbolise, dès le début, la volonté de construire et développer une Université tournée vers l'avenir, audacieuse et moderne.

Notre passé est une source d'inspiration pour penser l'Université de demain. Une Université qui est maintenant multisite, présente à Louvain-la-Neuve, Woluwe, Mons, Tournai, Namur, Bruxelles (S^t Gilles et S^t Louis), Charleroi et qui se doit de rester fidèle à ses origines, à savoir une Université tournée vers l'avenir, audacieuse et moderne.

L'engagement des femmes et des hommes de notre communauté universitaire, dans toutes ses composantes académiques, scientifiques, administratives, techniques ainsi qu'estudiantines et alumni, constitue notre principal atout. Notre engagement individuel et collectif reste le principal moteur de notre institution. Il devient aussi notre principal défi car la charge de travail croissante complexifie notre volonté de qualité et d'amélioration continue dans nos missions d'enseignement, de recherche et de services à la société. La responsabilité de l'équipe rectorale sera de donner du sens à cet engagement en proposant une vision ambitieuse et réaliste. Notre responsabilité sera de renforcer les équipes sur le terrain, de libérer du temps et de l'espace pour favoriser une meilleure conciliation entre recherche et enseignement, entre gestion au quotidien et capacité d'innovation. Garder des espaces d'innovation est essentiel à l'Université si nous voulons contribuer aux réflexions et aux solutions pertinentes face aux enjeux sociétaux et environnementaux actuels et futurs. Pour pouvoir à la fois donner et créer du sens à nos actions, améliorer notre quotidien et innover, il est indispensable de cultiver l'audace au sein de notre Université.

Faire preuve d'audace ne signifie pas changer pour changer, prendre des risques démesurés ou agir de façon non réfléchi. Faire preuve d'audace implique de prendre le temps d'analyser précisément la réalité et d'avoir le courage de la modifier si l'on estime que c'est nécessaire, et ce, pour l'améliorer au bénéfice de tous·tes.

*L'**audace** n'est pas une question de prise de risque mais une question de **courage** et de **volonté** de proposer une **pensée originale**. Le succès est souvent un enfant de l'audace. Je vous invite donc à choisir l'audace comme moteur de notre communauté et le courage de l'action collective engagée et respectueuse du bien-être de chacune et chacun.*

Osons, ensemble, une Université audacieuse et porteuse de sens !

« Une vision sans action est un doux rêve. L'action sans vision est au cauchemar. ».

Proverbe japonais

Parcours de vie professionnelle

Issu d'une famille nombreuse ayant élu domicile entre Mons et Tournai, j'ai été le seul de la maison à avoir la chance d'accéder à l'Université. J'ai rejoint les FUCaM à Mons en 1987 et y ai obtenu un diplôme d'ingénieur commercial et de gestion.

Après une expérience dans le secteur privé en Angleterre (Birmingham) et en France (Bordeaux et Lille), j'ai rejoint l'UCLouvain sur le site de Louvain-la-Neuve en tant qu'assistant d'enseignement et de recherche à l'IAG, devenu la Louvain School of Management (LSM), en y intégrant l'équipe de recherche du prof. Philippe de Woot (1995-2002). Sous son égide, mon parcours doctoral m'a amené en France où j'ai obtenu un DEA en Management Stratégique à Paris X, ESSEC et HEC Paris et un doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Paris XII Val de Marne ayant pour objet la vitesse de propagation du changement dans les grandes organisations. J'ai ensuite séjourné à HEC Montréal dans le cadre d'un post-doctorat. Dès l'instant où j'ai rejoint l'UCLouvain, en 2003, j'ai considéré ma présence au sein de notre Université comme une chance unique de pouvoir contribuer à la science et à l'éducation au sein d'une institution inspirante et créatrice de sens.

Parallèlement à mes enseignements en stratégie d'entreprise et en gestion du changement, j'ai participé à la création du Centre de Recherche en Changement, Innovation et Stratégie (CRECIS) au sein de l'Institut *LouRIM*. J'ai ensuite occupé la fonction de Doyen de la LSM durant 5 années, de 2009 à 2014. Cette expérience fut particulièrement enrichissante dans le contexte du projet de fusion à 4 Universités où la LSM jouait un rôle de faculté pilote et qui a mené, en 2011, à la fusion entre les FUCaM et l'UCLouvain.

Mon cheminement personnel et mes origines hainuyères expliquent que j'ai accepté, à mon retour d'une année sabbatique à Cincinnati University (USA) et à Doshisha University (Japon), en septembre 2015, de présenter ma candidature à la fonction de vice-recteur en charge du développement de l'UCLouvain en Hainaut (Mons, Tournai et Charleroi). J'ai considéré que c'était un juste retour à la province qui m'a fait découvrir et aimer l'Université.

Depuis 8 ans, dans l'exercice de cette fonction, je contribue au développement des sites de l'UCLouvain en Hainaut et au rayonnement de notre Université dans les milieux sociaux, économiques, politiques et culturels du pays. En outre, j'ai accepté, depuis 2020, la fonction de vice-recteur en charge des alumni. Aujourd'hui, l'UCLouvain est forte d'un réseau d'« *International Alumni Chapters* » à Kinshasa, Lubumbashi, Rabat, Santiago du Chili, Montréal et Luxembourg. Membre du Conseil Rectoral, je suis présent au Conseil académique et au Conseil d'Administration depuis 2015. Papa d'un fils de 22 ans, je suis passionné de photographie, j'aime aussi découvrir la nature en VTT, marcher en famille sur la mappemonde et m'évader à travers les romans et la musique.

Éléments clés du Programme

Notre vision stratégique est de devenir : « L'Université européenne préférée par l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes (stakeholders) pour sa recherche d'excellence et son enseignement innovant de qualité, au service des enjeux actuels et futurs d'une société inclusive et soutenable ».

La mise en œuvre de cette intention stratégique demandera d'associer toute la Communauté universitaire, ainsi que nos parties prenantes externes, pour la traduire en actions concrètes.

Devenir une **Université « préférée »** requiert des **investissements massifs** dans l'accueil des membres de notre Communauté et de nos parties prenantes externes sur chaque site de notre Université, de façon à bâtir une **Université multisite** reconnue pour son **réseau de campus-laboratoires**, à la pointe des transitions environnementales, sociales, technologiques et culturelles, au sein d'une alliance européenne à rayonnement international. Pour atteindre notre intention stratégique, nous devons **revenir à l'essentiel**, c'est-à-dire nous donner les moyens de réaliser, avec enthousiasme, nos trois missions universitaires : **l'enseignement, la recherche et le service à la société**.

Mon programme se décline en trois priorités par mission et huit leviers de transformation transversaux.

En ce qui concerne **l'enseignement**, les trois priorités sont les suivantes :

1. Redevenir **l'Université multisite préférée en Fédération Wallonie-Bruxelles** en développant notre attractivité envers les étudiant·e·s belges, internationaux, en bac, master, doctorat, mais aussi envers les adultes en reprise d'études ou les étudiant·e·s issu·e·s des hautes écoles, sur l'ensemble de nos sites ;
2. **Réviser nos normes d'enseignement** et notre portefeuille de cours et travaux pratiques, tous secteurs et facultés confondus, afin de diminuer la charge de travail et libérer du temps créatif, tout en étant audacieux dans nos dispositifs pédagogiques pour un enseignement de grande qualité et moderne;
3. Affirmer notre leadership dans **l'innovation pédagogique** sous toutes ses formes (hybridation, classes inversées, MOOC, monitorat, interdisciplinarité, transdisciplinarité, alternance, mentorat, apprentissage des langues, artistes en résidence, codiplômations, mineures, la RFIE, etc.) pour s'adapter aux **parcours étudiant** dans un contexte **d'augmentation du nombre d'étudiant·e·s**.

En ce qui concerne **la recherche**, les trois priorités sont :

1. **Libérer du temps créatif** pour les assistant-e-s, les professeur-e-s, les chercheur-euse-s pour proposer de la recherche de qualité et à impact ;
2. **Attirer et retenir des personnes dont le travail est de grande qualité** dans notre Université par l'amélioration des conditions de travail au sens large et en reconnaissant toute la diversité des pratiques de recherche ;
3. **Mobiliser des financements** structurels pour **soutenir** l'obtention de ressources extérieures de qualité qui permettent de construire des recherches sur le long terme (ERC, EOS, ARC, FEDER, FNRS, RW, Horizon Europe, Fondation Louvain, etc.) et **consolider** nos ressources de soutien à la recherche (infrastructures, logisticiens de recherche, etc.).

En ce qui concerne **le service** à la société, les trois priorités sont :

1. Aménager **une gestion dynamique des carrières académiques** à travers un Projet Académique Individuel Concerté (PAIC) comme véritable outil de gestion pour les facultés et instituts, afin de permettre, à différents moments de la carrière, un investissement plus important dans une des missions universitaires et, en particulier, dans le service à la société (services internes, interventions pratiques, partenariats avec les organisations, représentation dans la société, valorisation de la recherche, bénévolat, action caritative, vulgarisation, actions de sensibilisation, etc.). Ceci s'inscrit dans notre politique de Responsabilité Sociétale Universitaire (cfr 6.6 Une politique de RSU).
2. Reconnaître **l'importance de la formation continue** dans le parcours académique (certificats, interventions, micro-crédits, SPOC, horaire décalé, etc.) comme un levier d'impact à **court terme** de notre Université sur les enjeux sociétaux actuels et futurs.
3. Contribuer à **l'accompagnement** de la transition secondaire-supérieur, à une meilleure **orientation** des jeunes et des moins jeunes et à des dispositifs **d'aide à la réussite** ciblés vers les **étudiant-e-s fragilisé-e-s**, comme source d'attractivité d'une Université inclusive et de qualité.

En soutien de nos trois missions universitaires, notre programme propose [huit leviers de transformation transversaux](#) :

1. L'amélioration du **bien-être** et de la **qualité de vie au travail** de toutes les catégories de personnel de notre Université ainsi qu'un soutien au développement des talents et des carrières ;
2. Le développement d'une **agilité organisationnelle** concertée et responsable en réponse à un environnement turbulent, à une surcharge administrative et aux spécificités d'une Université multisite ;
3. Un **Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante** (PAVÉ) portant une attention toute particulière à la **précarité étudiante** ;
4. Le renforcement des **synergies entre nos deux hôpitaux universitaires et l'Université** dans son ensemble afin de bâtir une stratégie hospitalière ambitieuse et porteuse de sens pour notre Réseau Santé Louvain ;
5. Une politique engagée en matière de **d'Équité, de Diversité et d'Inclusion** pour tous les membres de notre communauté ;
6. Une politique de « **Responsabilité Sociétale Universitaire** » (RSU) renforcée et accélérée (en ligne avec notre Plan Transition actuel et les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) ;
7. Une politique de **rayonnement régional, national, et international** cohérente et ciblée (institutions de la FWB, alumni, autres Universités partenaires, Circle U., institutions européennes et internationales, etc.) ;
8. Une **politique culturelle** au service de l'éveil et **l'émancipation de nos étudiantes et nos étudiants** et de la **cohésion sociale** des membres de notre communauté.

Pour conclure, notre programme invite à oser, ensemble, une Université audacieuse et porteuse de sens.

Table des matières

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Préambule | 1 |
| 2 | Initier un cap pour notre Université | 2 |
| 3 | Recherche et Valorisation, moteur de notre Université | 3 |
| 3.1 | Libérer du temps créatif | 4 |
| 3.2 | Attirer et retenir des personnes au profil prometteur et au travail de qualité | 7 |
| 3.3 | Mobiliser des financements pour soutenir la recherche sur des temps longs. | 12 |
| 4 | Enseignement innovant, moteur de notre Université | 15 |
| 4.1 | Redevenir l'Université multisite « préférée » en Fédération Wallonie-Bruxelles. | 15 |
| 4.2 | Réviser nos normes d'enseignement | 16 |
| 4.3 | Affirmer notre leadership en innovation pédagogique. | 18 |
| 5 | Engagement sociétal et service à l'institution | 23 |
| 5.1 | Vers une gestion dynamique des carrières académiques | 24 |
| 5.2 | La formation continue : une activité d'enseignement, levier d'un impact sociétal immédiat | 24 |
| 5.3 | Reconnaître l'investissement dans l'aide à la réussite et la transition secondaire supérieur | 26 |
| 6 | Huit leviers transversaux de transformation | 31 |
| 6.1 | L'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail de toutes les catégories de personnel de notre Université ainsi qu'un soutien au développement des talents et des carrières | 31 |
| 6.2 | Le développement d'une agilité organisationnelle en réponse à un environnement turbulent, à une surcharge administrative et aux spécificités d'une Université multisite | 35 |
| 6.2.1 | Stimuler une agilité organisationnelle positive | 35 |
| 6.2.2 | Une Université multisite à inventer | 36 |
| 6.3 | Un Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante (PAVÉ) portant une attention à la précarité étudiante | 40 |
| 6.4 | Le renforcement des synergies entre nos deux hôpitaux universitaires, l'Université et le Réseau Santé Louvain pour bâtir une stratégie hospitalière cohérente, ambitieuse et porteuse de sens. | 43 |
| 6.5 | Une politique engagée en matière d'Équité, de Diversité et d'Inclusion pour tous les membres de notre communauté | 46 |
| 6.6 | Une politique de « Responsabilité Sociétale Universitaire » (RSU) renforcée et accélérée (en ligne avec notre Plan Transition actuel et les ODD des Nations Unies) | 48 |
| 6.7 | Une politique de rayonnement international et régional cohérente et ciblée (institutions de la FWB, alumni, Circle U., institutions européennes et internationales) | 51 |
| 6.7.1 | Un rayonnement international à poursuivre et consolider | 51 |
| 6.7.2 | Un rayonnement régional à ancrer dans les écosystèmes locaux | 53 |
| 6.7.3 | Le service à la société, maillage avec le tissu socio-économique, politique et culturel local. | 55 |
| 7 | Une politique culturelle au service de l'éveil et l'émancipation de nos étudiantes et nos étudiants et de la cohésion sociale des membres de notre communauté | 56 |
| 8 | Conclusions | 59 |

Document d'Orientation Stratégique

UCLouvain 2024-2029

1 Préambule

« Il n'y a pas de vent favorable à qui n'a point de port » Sénèque.

Proposer de construire ensemble une Université audacieuse pourrait surprendre notre communauté universitaire qui fêtera son 600^{ième} anniversaire en 2025. N'est-il pas préférable d'assurer la stabilité dans la continuité et de consolider nos 600 ans d'histoire ? Faire preuve d'audace ne signifie pas changer pour changer, prendre des risques démesurés ou agir de façon non réfléchie. Cela implique de prendre le temps d'analyser précisément la réalité et d'avoir le courage de la modifier si l'on estime que c'est nécessaire pour l'améliorer au bénéfice de tous·tes dans une perspective d'avenir.

L'audace n'est pas une question de prise de risque mais une question de **courage** et de **volonté** de proposer une **pensée originale**. L'avenir de notre institution universitaire passera par notre capacité à faire vivre l'audace. Pour cela, nous formerons une équipe rectorale soudée, volontaire et enthousiaste qui insufflera une culture de **la confiance, du vivre ensemble, de l'autonomie, de la convivialité et de la remise en question**.

Cultiver la confiance entre toutes les entités de notre Université multisite, entre le monde politique et notre Université et entre notre Université et les autres institutions d'enseignement supérieur.

Cultiver l'autonomie, l'auto-gestion, la prise de responsabilité et la subsidiarité effective de nos différentes entités. Nous devons défendre un cadre législatif de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui donne une plus grande autonomie aux Universités au lieu d'exercer un contrôle accru sur celles-ci.

Cultiver le vivre ensemble et la convivialité pour créer des environnements propices à l'apprentissage, à la recherche, pour favoriser la diversité et l'inclusion, pour contribuer à construire une culture universitaire positive et respectueuse, favorisant l'épanouissement académique, social et personnel de chacune et chacun.

Cultiver le courage de la remise en question pour rendre de nouvelles choses possibles au sein de notre Université, pour contribuer à trouver des solutions innovantes, pour permettre l'amélioration continue et garantir le sens et le bien-être au travail.

Mon programme est nourri par de nombreuses rencontres et des partages d'expérience au sein de notre Communauté. Ma volonté est de construire ensemble une **Université multisite audacieuse**, qui s'inspire des valeurs cardinales de notre Université : l'humanisme, l'excellence, le respect et la solidarité.

L'histoire nous montre que manquer d'audace est plus risqué que d'en avoir trop. Bien sûr, l'audace n'a de sens que si elle est au service d'une vision qui rassemble, d'une intention stratégique, d'objectifs identifiés et de priorités assumées. C'est l'objet de ce programme d'orientations stratégiques pour notre Université (2024- 2029).

2 Initier un cap pour notre Université

Notre Université a besoin, comme toute grande organisation, d'une **vision stratégique** qui définit un cap, une direction, une orientation, une intention stratégique stimulante et mobilisatrice pour l'ensemble de la communauté universitaire. Elle permettra par la suite de définir **collectivement** des objectifs stratégiques réalistes et surtout de fixer des priorités stratégiques pour notre Université en accord avec les ressources allouées parfois limitées.

Dans notre projet, nous suggérons de formuler une **intention stratégique fédératrice** et très ouverte qui fera référence dans la vie de notre Université pour les 5 ans à venir. Cette intention stratégique fera sens si elle est véritablement déclinée à tous les instants, dans tous les lieux de l'Université et si elle fait sens pour chaque membre du personnel dans son métier au quotidien.

Nous proposons une **vision stratégique « vivante »**, dont la mise en œuvre demandera d'associer toute la communauté universitaire ainsi que nos parties prenantes externes. Notre intention stratégique propose d'œuvrer ensemble à devenir :

*« L'Université européenne **préférée** par l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes (stakeholders) pour sa recherche d'excellence et son enseignement innovant de qualité, au service des enjeux actuels et futurs d'une société inclusive et soutenable ».*

Cette vision stratégique place l'épanouissement des femmes et des hommes qui composent notre communauté au cœur de notre projet universitaire. Nous considérons la notion de « **préférence** » comme **une attitude favorable** à notre Université car elle est considérée comme source d'**épanouissement** pour l'ensemble de ses parties prenantes. Pour cela, elle demandera des adaptations culturelles, structurelles, processuelles et comportementales de notre communauté. Elle nécessitera de mettre en place des dispositifs de co-construction pour **définir collectivement** comment traduire concrètement ce que signifie être « **l'Université préférée** » pour chacune et chacun d'entre nous, devenir un lieu de travail, d'apprentissage, de recherche, de vie de grande qualité, de découverte, tout en étant l'Université « préférée » par l'ensemble de nos parties prenantes externes. L'Université européenne qui sera « préférée » par chaque étudiant et étudiante choisissant d'étudier en Belgique, qu'elles ou qu'ils soient belges, européen, extra-européen ou international, qu'elles ou qu'ils soient jeunes ou adultes en reprise d'étude. L'Université « préférée » comme employeur pour attirer les professeur·e·s, les clinicien·ne·s, nos assistant·e·s d'enseignement et de recherche, les personnels administratifs et techniques, les chercheur·euse·s, les doctorant·e·s, les postdoctorant·e·s, ... L'Université préférée pour nos syndicats, nos alumni, les employeurs, la société civile, les pouvoirs publics, les partenaires... devenir l'Université « préférée » quel que soit son genre, son identité, son origine sociale ou ethnique, son orientation sexuelle, philosophique ou religieuse, ses préférences, une **Université résolument inclusive**.

Devenir une **Université « préférée »** requiert des **investissements massifs** dans l'accueil des membres de notre Communauté et de nos parties prenantes externes sur chaque site de notre Université, de façon à bâtir une **Université multisite** reconnue pour son **réseau de campus-laboratoires**, à la pointe des transitions environnementales, sociales, technologiques et culturelles, au sein d'une alliance européenne à rayonnement international. Notre Université, réseau de campus laboratoires, pourrait devenir un modèle d'inspiration en stimulant des espaces de recherche, de travail, d'apprentissage novateurs où il fait bon vivre et produire une large variété de savoirs. Une Université qui privilégie, sur l'ensemble de ses campus,

une gestion durable, une alimentation saine, le sport et le bien-être, une mobilité douce, une autonomie énergétique, la neutralité carbone, des espaces pour la biodiversité... mais également des campus qui valorisent des comportements basés sur l'inclusion, la diversité, l'égalité, la participation et les innovations sous toutes leurs formes.

Notre programme s'appuie sur les valeurs cardinales de notre Université que sont **l'humanisme, l'excellence, le respect et la solidarité**.

Notre Université, est avant tout une **communauté de femmes et d'hommes** qui doit pouvoir puiser sa force dans des **relations humaines** stimulantes et bienveillantes. Cultiver une culture de la confiance, de l'autonomie, de la convivialité, de la collaboration, de l'innovation constitue les ingrédients essentiels à la qualité de notre milieu d'études, de recherche, de travail et de vie. Notre communauté a une force. Elle peut compter sur **l'engagement** de ses membres, animés par un sentiment d'appartenance unique. L'engagement de chacune et chacun qui exprime notre responsabilité sociale, tout en préservant l'épanouissement et le bien être des personnes.

La mise en œuvre effective de cette vision stratégique passera par un travail collectif de traduction et de définition d'**objectifs stratégiques**, centrés sur nos trois missions universitaires et par l'élaboration d'une **stratégie budgétaire** au service de nos **priorités stratégiques**.

Notre projet pour l'Université repose sur une volonté de revenir à l'essentiel. Nous concentrer, avec audace et bienveillance, sur nos trois missions universitaires, nos trois piliers fondamentaux que sont **la recherche, l'enseignement et le service à la société**.

Dans la lignée d'un de nos partenaires de Circle U., l'Université d'Humboldt à Berlin, il est impératif de poursuivre l'idéal d'enseignement supérieur humboldien. Un enseignement universitaire qui combine, de façon holistique, la recherche et l'enseignement et qui favorise l'intégration des arts et des sciences à la recherche pour proposer un apprentissage général complet.

3 Recherche et Valorisation, moteur de notre Université

En ce qui concerne **la recherche**, les trois priorités sont :

4. **Libérer du temps créatif** pour les assistant·e·s, les professeur·e·s, les chercheur·euse·s pour proposer de la recherche de qualité et à impact ;
5. **Attirer et retenir des personnes dont le travail est de grande qualité** dans notre Université par l'amélioration des conditions de travail au sens large et en reconnaissant toute la diversité des pratiques de recherche;
6. **Mobiliser des financements** structurels pour **soutenir** l'obtention de ressources extérieures de qualité qui permettent de construire des recherches sur le long terme (ERC, EOS, ARC, FEDER, FNRS, RW, Horizon Europe, Fondation Louvain, etc.) et **consolider** nos ressources de soutien à la recherche (infrastructures, logisticiens de recherche, etc.).

Notre paradigme universitaire soutient l'enjeu d'une recherche qui nourrit les apprentissages via une formation par la recherche. Dans cette perspective, chaque membre du corps académique doit avoir les moyens d'entretenir une activité de recherche et un rapport fertile à la construction de savoir. Pour cela, il faut trois ingrédients : le **temps**, l'**envie** et les **financements**.

La recherche au sein de notre Université doit se structurer et se développer en prenant en compte 4 dimensions principales :

- Une organisation du travail en interne efficiente qui soutient les groupes de recherche reconnus internationalement et stimule les équipes de recherche prometteuses
- Une organisation en réseau via des relations fortes avec d'autres partenaires universitaires dans le monde
- Une organisation en alliance au niveau européen
- Une organisation en collaboration régionale pour les fonds régionaux et nationaux

Mobiliser ces différentes dimensions doit être couplé à des conditions de travail qui favorisent une recherche créative et audacieuse au sein de notre Université.

3.1 Libérer du temps créatif

Le temps créatif est indispensable à la recherche universitaire qui porte sur du temps long. Il concerne autant le personnel académique que le personnel scientifique (assistant·e·s, chercheur·euse·s, doctorant·e·s) et le personnel académique clinique. Pour cela, il convient de revoir notre portefeuille de cours mais aussi nos modalités d'enseignement (chapitre suivant). Notre ambition est que chaque chercheuse et chercheur puisse libérer du temps de qualité, libre de cours ou de réunions dans l'agenda pour se consacrer pleinement à la recherche.

Pour **libérer du temps créatif**, c'est-à-dire créer des espace-temps récurrents pour lire, écrire, échanger avec les collègues chercheur·euse·s, il convient de diminuer la surcharge administrative qui pèse sur les acteur·trice·s de la recherche. Nous proposons d'initier une **évaluation organisationnelle** en profondeur de nos principaux processus administratifs liés à la recherche pour identifier la meilleure façon de **réduire la charge de travail administrative** et pour **identifier les inefficacités potentielles** dans un souci d'amélioration continue.

Il conviendra également d'initier un **Groupe de Travail** portant sur **les enjeux de l'Intelligence Artificielle** (avantages, inconvénients, et usage responsable) dans les processus organisationnels actuels de notre Université comme potentielle source de simplification et d'automatisation responsable de tâches plus répétitives et peu créatrices de sens pour les membres de notre Communauté. Ce Groupe de Travail devra déboucher rapidement sur des pistes concrètes de mise à disposition d'outils pratiques et responsables permettant d'exploiter les opportunités transformatives de l'Intelligence Artificielle dans le métier des chercheur·euse·s, quelles soient leurs disciplines.

Cela passera par **une cartographie processuelle** des principaux processus administratifs liés à la recherche en **co-construction avec les différentes parties prenantes** concernées (instituts de recherche, ADRE, ADFI, ARH...). A titre illustratif, il conviendrait d'examiner la gestion des contrats de recherche, des subventions et des financements, de la conformité réglementaire, la gestion des engagements, des bases de données de recherche, des rapports d'avancement des projets de recherche vers les organismes de financement,

l'harmonisation du support administratif proposé aux chercheur·euse·s (déplacement, activités de recherche, accès à des ressources...), la négociation de partenariat de recherche, la diffusion des résultats de recherche...

Cette cartographie processuelle permettra de repérer les étapes qui fonctionnent bien et les goulots d'étranglement (retards, erreurs, redondances, inefficacité...), mais aussi les risques éventuels. Cette cartographie se construira avec les parties prenantes du processus étudié afin de proposer collectivement des recommandations d'amélioration et créer une volonté commune de mettre en œuvre progressivement les changements nécessaires. L'enjeu est de mettre en évidence ce qui fonctionne bien, identifier ce qui pourrait être amélioré et mobiliser la communauté autour d'une réflexion sur les meilleures pratiques administratives qui respectent les réglementations tout en apportant le plus de souplesse et d'efficacité possible.

Le projet TIGRE (Traitement Informatisé de la Gestion de la Recherche) entrepris par l'ADRE représente une réelle opportunité qui devra être exploitée au mieux afin d'améliorer notre efficacité tout en ouvrant de nouvelles perspectives. TIGRE permettra de réduire le temps que nos chercheur·euse·s, ainsi que nos membres des différentes administrations concernées, consacrent à des tâches à faible valeur ajoutée. Dans la même lignée, nous sommes persuadés que notre Université peut améliorer sa capacité de gestion de projets en mobilisant des outils d'appui qui permettent de planifier, organiser et suivre les projets de recherche.

De plus, nos chercheur·euse·s, particulièrement nos collègues en début de carrière, doivent pouvoir disposer d'aides dans l'identification des sources potentielles de financement adaptés à leurs disciplines et à leurs projets spécifiques. Ils doivent également bénéficier d'une aide à la construction de projets afin d'optimiser la prise en charge des dimensions administratives, réglementaires et financières dont la complexité ne cesse de s'accroître.

Plusieurs expériences sont en cours dans les trois secteurs de l'Université (supports à la conception de projets de recherche, support aux plateformes technologiques...) afin de développer ces nouvelles **fonctions de support à la recherche**, en étroite articulation avec l'administration de la recherche (ADRE). Sur base des enseignements que l'on pourra tirer de ces initiatives en cours, nous sommes favorables à soutenir et pérenniser ces mécanismes de soutien à la conception de projets.

Les dimensions financières liées à l'élaboration et à la gestion de projets se sont considérablement complexifiées au fil des années et la création de postes de CLC a permis d'absorber partiellement cette complexification. Force est de constater que **le nombre de CLC est actuellement insuffisant**. Il est essentiel d'apporter une réponse à cette carence en étant conscient que le problème résulte notamment d'une difficulté à recruter les personnes ayant le profil adéquat. Cette question devra être traitée d'urgence afin de pouvoir offrir l'expertise nécessaire à la gestion financière des projets.

Pour ce qui concerne les partenariats avec les organisations et la valorisation de la recherche au sens large, l'évolution récente du spectre d'activités de la Sopartec et du **Louvain Technology Transfer Office (LTTO)** doit s'accompagner d'un investissement plus ciblé et renforcé dans l'accompagnement des chercheur·euse·s dans l'identification des partenaires, la mise en place des modalités de partenariat et le montage financier optimal au bénéfice des chercheur·euse·s ainsi que de leur laboratoire. Il convient de faire rayonner le LTTO sur l'ensemble des sites de notre Université et de capitaliser sur l'écosystème initié à Louvain-la-Neuve entre l'ADRE, le CEI, Yncubator, l'OpenHub, la Sopartec, le LTTO, la Manco (VIVES IUF), Wallonie entreprendre, etc.

De la même façon, en capitalisant sur l'initiative en cours dans le secteur SST, les plateformes technologiques qui désirent s'ouvrir à des partenaires extérieurs bénéficieront d'un soutien spécifique et professionnalisé, afin de pouvoir offrir un service qui leur donne des moyens supplémentaires de développement, sans mettre en péril le service que ces plateformes peuvent offrir aux chercheur·euse·s de notre Université.

L'importance stratégique de nos plateformes technologiques pour la recherche universitaire n'a pas échappé à nos bailleurs de fonds institutionnels comme les régions, l'Union Européenne et le FNRS qui ont mis en place différents outils favorisant leur développement et leur financement. La définition de ces infrastructures s'élargit progressivement et va bien au-delà d'équipements purement technologiques, tout en impliquant des dimensions d'ouverture à des partenaires extérieurs et une dimension inter-universitaire. Ces évolutions doivent faire l'objet d'un suivi attentif afin de tirer profit de toutes les opportunités qui se présenteront.

Il faudra particulièrement être attentif aux besoins de ces plateformes en personnel spécifique. La création de **nouveaux postes de logisticien·ne·s de recherche** pourra répondre à ces besoins, mais la création de ces postes aux dépens de postes administratifs et techniques (PAT) a montré toutes ses limites. Il faudra donc mettre en place **un autre mode de financement** pour amplifier le nombre de logisticiens de recherche. De même, les plateformes devront être soutenues dans l'acquisition d'équipements de pointe, complémentaires aux financements régionaux et du FNRS, en tenant compte du coût significatif de la maintenance, souvent sous-estimé par les bailleurs de fonds. Enfin, les efforts de coopération et de mutualisation entre plateformes technologiques seront soutenus afin d'amplifier la dynamique positive actuelle.

Au niveau européen, il faudra veiller à ce que l'UCLouvain, notamment à travers l'action de son Recteur ou sa Rectrice, exploite les possibilités offertes par les financements liés aux grandes infrastructures, ce qui implique une **veille active des appels européens** mais également un **lobbying actif** auprès des différents niveaux politiques fédéraux, régionaux et communautaires pour assurer la participation de la Belgique à ces appels.

Les services généraux et **l'ADRE** en particulier, jouent un rôle essentiel dans le soutien administratif apporté aux chercheur·euse·s, et une partie importante de cette activité est dépendante de financements extérieurs, renouvelables à intervalles réguliers, alors qu'il s'agit d'activités essentielles pour l'Université. Les membres du personnel qui exercent ces fonctions au sein de l'ADRE doivent avoir l'assurance que **le soutien de l'Université** leur est acquis afin de pouvoir développer, sur le temps long et en toute sérénité, une expertise professionnelle et efficace au bénéfice de la communauté des chercheur·euse·s.

Pour les assistant·e·s d'enseignement et de recherche, il convient de les soutenir dans leur processus de thèse de l'élaboration du sujet à la soutenance en protégeant rigoureusement le temps qu'ils peuvent consacrer à leur thèse, mais aussi les préparer à des perspectives de carrière future qu'elle soit dans le domaine académique ou extra-académique.

Du temps créatif est indispensable pour elles et eux afin de garantir suffisamment d'espace de créativité nécessaire pour dépasser les connaissances déjà acquises dans leur domaine d'expertise. **Libérer du temps pour que les assistant·e·s** puissent être curieux, oser, rencontrent d'autres chercheur·euse·s, pour qu'ils aient le temps de traiter leurs questions de thèse de façon innovante et créative. Les assistant·e·s doivent disposer des mêmes opportunités que les autres doctorants pour des séjours à l'étranger dans le cadre de travaux de terrain ou de participation à des congrès.

Etant donné le rôle central du personnel scientifique à la fois dans la recherche mais aussi dans l'enseignement, il est nécessaire d'**augmenter le nombre d'assistant-e-s d'enseignement et de recherche** dans notre Université. 18 nouveaux postes PST vont déjà être ouverts dans les trois secteurs de notre Université dans les deux années à venir. Il convient de faire un bilan au terme de ce renforcement pour évaluer les entités ou le besoin reste criant et mobiliser le fonds Louvain Next pour réitérer une opération de renforcement du corps scientifique là où cela est nécessaire au sein de notre Université.

En ce qui concerne les **membres académiques cliniques de notre communauté**, il sera indispensable de co-construire avec les Cliniques Universitaires St Luc et le CHU UCLouvain Namur, un modèle de carrière attractif, leur permettant de continuer à contribuer significativement à la recherche et à l'enseignement dans le secteur de la santé dans des conditions de travail à la fois stimulantes et épanouissantes. Nos ambitions pour les Cliniques Universitaires St Luc et le CHU UCLouvain Namur feront l'objet d'un chapitre suivant.

3.2 Attirer et retenir des personnes au travail de qualité

Notre processus de recrutement académique est reconnu par de nombreuses Universités et par la majorité des personnes qui rejoignent notre Université. Nous devons saluer le travail remarquable réalisé par la grande majorité des commissions de recrutement et par l'administration des ressources humaines. Nous croyons aussi qu'il est indispensable que notre Université se dote d'une plus grande agilité en matière de recrutement académique de façon à pouvoir répondre à des opportunités de recrutement qui pourraient s'avérer particulièrement bénéfiques pour l'Université mais incompatibles avec la rigidité de la prospective académique qui régit l'ouverture et le périmètre des postes en fonction des départs à l'éméritat.

L'audace de prévoir des postes académiques « non profilés » pour saisir des opportunités de recrutement de façon agile.

Nous proposons de prévoir des postes académiques disponibles pour des personnalités académiques dont le recrutement pourrait contribuer aux missions de l'Université mais aussi à la consolidation de son rayonnement, en soutenant des équipes de recherche en place et en apportant des perspectives nouvelles en matière d'enseignement et de recherche.

Cette réserve de postes académiques serait constituée de façon limitée et indépendante de la prospective académique pluriannuelle. Elle permettra de pouvoir répondre à des opportunités de recrutement de profils académiques dans chaque secteur, moyennant une évaluation rigoureuse de leur excellence scientifique, de leur pertinence stratégique pour l'Université et de perspectives de retombées significatives en matière d'enseignement.

Une phase pilote permettra de tester le dispositif de recrutement de nouveaux académiques « non profilés » afin de s'assurer que ces nouvelles recrues viennent en appui des équipes de recherche existantes et soient intéressées à contribuer à la qualité de notre enseignement.

Nous devons également travailler notre processus de promotion pour stimuler et retenir les personnes au travail de qualité. Pour cela, il faut rendre **le processus de promotion plus transparent** et reconnaître le travail des commissions de promotion. Nous devons rendre les balises actuelles encore plus claires, en proposant une structure standardisée du dossier de promotion, en systématisant le fait que les présidentes et présidents de ces commissions soient nommés pour trois ans. Il faut reconnaître ce travail en prévoyant des décharges de cours pour les présidentes et présidents ainsi que pour les membres des commissions.

Nous pourrions également instruire l'idée d'un statut intermédiaire entre professeure et professeur ordinaire ou professeur et professeur ordinaire, de façon à dynamiser la carrière académique avant le concours de professeure et professeur ordinaire.

La recherche d'excellence passe également par notre capacité d'attirer des doctorant·e·s nationaux mais également internationaux au travail prometteur. Nous proposons d'initier une nouvelle modalité de financement de bourse qui devrait permettre d'attirer des futures doctorant·e·s venant de l'international en travaillant sur **le recrutement d'étudiant·e·s internationaux en master 2**.

L'audace de bourses de soutien à la mobilité entrante d'étudiant·e·s internationaux dans des masters présélectionnés par les facultés et l'organisation de Summer Schools.

L'objectif de ces bourses serait double.

1. Attirer en master 2 un vivier d'étudiant·e·s **internationaux** d'excellence qui pourront nourrir le recrutement de doctorant·e·s au profil prometteur dans nos écoles doctorales.
2. Contribuer à **former des étudiant·e·s hautement qualifié·e·s**, qui se destinent à des postes à responsabilité, de hauts responsables ou de **futurs cadres académiques dans leur pays d'origine** ou encore qui souhaitent entamer une carrière internationale. Ce programme permettrait de former les futur·e·s professionnel·le·s qui participeront au développement socio-économique de leur pays d'origine et ainsi renforcer, notamment, l'impact de l'UCLouvain.

Les facultés seraient amenées à sélectionner un master dont elles souhaitent prioritairement renforcer l'internationalisation. Les bourses seraient réparties dans les trois secteurs et seraient non cumulables avec une autre bourse. Elles seraient attribuées pour un an non renouvelable et sans report possible. Seules les étudiant·e·s postulant aux masters présélectionnés par les facultés peuvent postuler pour la bourse.

Afin d'attirer et sélectionner ces étudiant·e·s internationaux, nous suggérons que les facultés intéressées organisent, dans le cadre du master concerné, **une Summer School annuelle**, où les étudiant·e·s potentiellement intéressé·e·s pourraient participer. La Summer School permettrait à ces étudiant·e·s de découvrir notre environnement et serait l'occasion pour la faculté de sélectionner les candidat·e·s sur place.

L'organisation de Summer Schools constitue une charge de travail que les facultés ne peuvent pas absorber sans support. Nous proposons donc de créer une cellule « Summer School » de 1 ou 2 personnes qui organiseraient des Summer Schools pour toutes les facultés intéressées.

Adapté d'un dispositif présent à l'Université de Paris Sorbonne Cité qui a attribué ce type de bourses à 260 étudiants depuis 2015. Le concept de Summer School avec soutien d'une équipe centrale est inspiré de la KU Leuven.

Notre capacité d'attractivité ne peut reposer sur des variations salariales significatives puisque nous sommes tenus par des barèmes précis. Notre principal levier d'attractivité passe par une amélioration des conditions de travail, du bien-être au travail et par un épanouissement personnel et professionnel de nos chercheur·euse·s. Elles et ils seront nos meilleures ambassadrices et ambassadeurs dans le monde universitaire. Avoir l'ambition de devenir l'Université « préférée » en Europe prend tout son sens.

L'ambition de l'UCLouvain de retenir et d'attirer des chercheur·euse·s au travail prometteur est indissociable d'une volonté de promouvoir et de soutenir des systèmes d'évaluation et de récompense objectifs et fondés

sur **l'excellence**. Nous considérons l'excellence comme notre capacité à **contribuer à nos trois missions universitaires** avec discernement et engagement dans des temps longs. Cette ambition résonne avec une série d'initiatives prise par l'Union Européenne qui a débouché sur la création de la **Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)** comme le levier pour repenser les balises d'évaluation des carrières académiques. L'objet de cette initiative est la reconnaissance de la diversité des carrières académiques et la reconnaissance de tout ce qui a un impact et qui est excellent sans restriction sur la forme des outputs. Notre Université a adhéré à CoARA qui propose une réforme profonde de l'évaluation de la recherche. Comme signataire, nous avons pris l'engagement de :

- Revoir et développer nos critères, nos outils et nos processus d'évaluation ;
- Engager des ressources pour mettre en œuvre les changements organisationnels nécessaires à la révision de nos critères d'évaluation de la recherche ;
- Échanger nos pratiques et nos expériences pour permettre un apprentissage mutuel au sein et au-delà de la Coalition ;
- Sensibiliser à la réforme de l'évaluation de la recherche et rendre compte des progrès réalisés.

Nous proposons de devenir un **membre proactif** de la CoARA, qui va au-delà des initiatives précédentes telles que la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA). Dans la lignée de la signature de l'accord CoARA, nous proposons de travailler à la révision des critères d'évaluation de la recherche dans les cinq prochaines années. L'idée est de prendre de la distance vis-à-vis des métriques quantitatives au profit de critères plus qualitatifs qui respectent la diversité des recherches et des parcours scientifiques de chacune et chacun. L'accord CoARA constitue un plan d'action crédible pour la recherche au sein de notre Université. En travaillant sur l'évaluation de la recherche, nous aurons un impact direct sur son contenu et ses modalités de travail en favorisant la qualité, l'impact, l'inclusivité, la diversité et les approches collaboratives.

La feuille de route de CoARA prévoit :

- Une reconnaissance de la diversité des contributions et des carrières dans la recherche en fonction des besoins et de la nature de la recherche ;
- Une volonté d'apprécier la recherche principalement sur base d'évaluations qualitatives, pour laquelle l'examen par les pairs est essentiel, et sur l'utilisation responsable d'indicateurs qualitatifs ;
- Une aspiration d'abandonner les utilisations inappropriées des indicateurs basés exclusivement sur les journaux et sur les publications ;
- Un souhait de limiter l'utilisation des classements des organismes de recherche dans l'évaluation de la recherche.

Nous souhaitons amplifier la dynamique initiée dans notre Université par la signature de cet accord afin d'intégrer progressivement dans nos procédures internes d'évaluation ces principes fondateurs en étroite collaboration avec le Conseil de la Recherche et les services administratifs concernés, qui devront être renforcés afin que cette réforme ne représente pas une surcharge administrative.

Il convient également de continuer à capitaliser sur **le réseau européen Euraxess** qui promeut et facilite la mobilité de nos chercheurs et l'évolution de leur carrière. Pour l'Université, faire partie du Réseau Euraxess constitue un atout de taille pour recruter des talents internationaux.

Il convient de capitaliser sur les possibilités offertes par notre label **Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)** et surtout de l'utiliser comme **un outil d'amélioration continue** car il porte sur des dimensions essentielles de notre Université à savoir la qualité des conditions de travail, la volonté de garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, la qualité des procédures d'accueil, de recrutement et d'accompagnement de carrière des chercheur·euse·s et le refus de toute forme de discrimination directe ou indirecte.

Des difficultés ont été relayées concernant l'accueil des chercheur·euse·s venant du sud, en termes de logement, d'accompagnement, de suivi. Nous travaillerons activement à trouver des solutions adaptées pour soutenir ces personnes fragilisées afin de remplir pleinement notre rôle d'Université inclusive.

L'audace de revoir nos principes d'évaluation de la recherche.

- Dans toutes les procédures d'évaluation, qu'il s'agisse de financement de projets de recherche ou de procédures de recrutement ou promotion, il conviendra de permettre aux candidat·e·s de mettre en valeur un large éventail de réalisations par la soumission d'un **curriculum vitae narratif** qui permette de mettre en valeur leurs expériences, compétences et réussites professionnelles en les exposant dans leur contexte.
- Dans chaque procédure, il s'agira de concevoir un **guide d'évaluation par les pairs** qui veillera à ce que les évaluateurs apprécient la productivité dans son ensemble (c-à-d. pas seulement en fonction des publications) et de prendre en compte également la situation du·de la candidat·e (stade de carrière, historique de congé, ...). Ce guide d'évaluation précisera également, de façon claire et précise, les conduites à tenir en fonction de différents conflits d'intérêt possibles.
- Pour les personnes impliquées dans ces procédures, on développera un **module d'apprentissage « préjugés et processus d'évaluation par les pairs »** pour sensibiliser aux biais et effets néfastes des indicateurs bibliométriques sur l'objectivité des évaluations. Il conviendrait que chaque évaluateur suive ce module d'apprentissage.

Adapté des pratiques inspirantes initiées par les membres de CoARA.

Notre volonté est de promouvoir **l'excellence de la recherche** avant tout, dans toute sa **diversité**, en garantissant **son impact sur nos sociétés** et en garantissant **notre liberté académique**. Pour cela il convient de :

- Promouvoir un **concept d'excellence en recherche plus inclusif**, en mettant en valeur les principes d'équité (justice), de diversité (représentativité) et d'inclusion (participation valorisée). Cela concerne la création des connaissances fondamentales, la mobilisation des connaissances appliquées, la reconnaissance de différents systèmes de connaissances ainsi que des méthodes de recherche novatrices. Nous soutenons avec force l'importance de stimuler à la fois les recherches les plus fondamentales et les recherches appliquées. Nous sommes convaincus qu'il existe une marge de progression significative dans notre capacité à faire dialoguer les acteur·trice·s de toute cette chaîne de la recherche au profit d'un enrichissement mutuel.
- Soutenir des **équipes de recherche interdisciplinaire et transdisciplinaire**. Les défis sociétaux exigent l'éclairage de plus d'une discipline. Il importe de soutenir la science interdisciplinaire et la science d'équipe, tout en stimulant également la science transdisciplinaire qui inclut les utilisateurs des

connaissances. Si cette intention de promouvoir la recherche inter et transdisciplinaire est présente depuis au moins une décennie, force est de constater qu'en pratique les modalités d'évaluation, de soutien et de reconnaissance de ces recherches n'ont pas encore suffisamment évolué.

- Veiller à ce que l'activité des chercheurs réponde à des normes élevées d'éthique et d'intégrité scientifique, valorise la bonne conduite de la recherche et **les pratiques ouvertes de partage des résultats** de la recherche et des méthodologies, dans la mesure du possible et pour qu'ils profitent à la société. Notre recherche doit être conforme aux principes **FAIR**, issu du traitement des données et métadonnées de recherche à savoir Findable (facile à trouver), Accessible (accessible), Interoperable (interexploitable) et Reusable (réutilisable).

Notre capacité d'attirer des membres du personnel de qualité va de pair avec le fait de prendre soin des chercheur·euse·s déjà actif·ve·s dans notre communauté. L'excellence dans la gestion et le fonctionnement de notre Université contribuera à renforcer le bien-être au travail de chacune et chacun. Pour ce faire, les chantiers prioritaires seront de :

- Veiller au bien-être et au perfectionnement du personnel en poursuivant les initiatives prises par l'ARH ces dernières années.
- Assurer l'encadrement des jeunes chercheurs et en particulier des doctorants et des post-docs en leur assurant l'accès à des formations transversales favorisant leur insertion professionnelle. Nous veillerons à ce que chaque doctorant·e dispose d'**un contact avec un académique indépendant** de sa promotrice ou de son promoteur de thèse, susceptible de le conseiller en cas de difficulté dans le cadre de sa thèse de doctorat. Nous veillerons à valoriser les activités de mentorat réalisées par des chercheurs seniors dans le cadre des procédures d'évaluation de la recherche mentionnés plus haut. Pour chaque doctorant·e, nous préciserons également le rôle joué par le comité d'accompagnement afin de garantir un traitement juste et équitable de tous·tes au cours du processus doctoral au sein de notre Université.
- Analyser le fonctionnement des instituts de recherche de notre Université. Il est bon de faire un bilan officiel du plan de développement initié il y a plus de dix ans. L'analyse organisationnelle ainsi que scientifique (par exemple en mobilisant les recommandations des conseils scientifiques externes), permettrait de soutenir la compétitivité internationale de nos instituts. La recherche évolue et il convient de s'assurer que notre structure organisationnelle et les moyens qui y sont octroyés répondent aux besoins scientifiques et opérationnels de notre communauté universitaire ainsi qu'aux besoins de nos parties prenantes externes.
- Moderniser nos méthodes de travail pour répondre aux réalités changeantes dans les environnements de travail, s'adapter aux situations qui évoluent rapidement, veiller au bon fonctionnement de l'organisation et suivre le rythme des changements dans la société.
- Renforcer les Initiatives de recherche inter- et transdisciplinaires et en particulier via les initiatives des Louvain4.

3.3 Mobiliser des financements pour soutenir la recherche sur des temps longs.

La recherche repose sur du temps disponible, de la curiosité et des sources de financement. Il convient de conserver notre dynamisme en matière d'obtention des fonds compétitifs européens, fédéraux et régionaux (ERC, EOS, ARC, FEDER, FNRS, RW, Horizon Europe, etc.) de toute nature par **un soutien administratif renforcé** à la conception des dossiers de candidature pour postuler à ces fonds mais aussi d'initier de nouvelles formes de soutien à la recherche innovantes qui permettent un screening plus transversal des différentes sources de financement. La libération de temps de qualité, abordée précédemment, constitue un facteur essentiel au montage de projets innovants de qualité. Pour cela, il faudra veiller à pérenniser et renforcer les initiatives prises envers le personnel de l'ADRE, le personnel en appui de montage de projet, les CLC et les logisticiens de recherche.

Alors que les activités d'enseignement trouvent leur financement essentiellement par l'allocation de base de l'Université, les activités de recherche doivent être soutenues par la participation à des appels auprès de nos différents bailleurs de fonds. Les mécanismes de soutien mis en place par l'ADRE et les instituts de recherche ont fait leurs preuves pour l'obtention des financements européens, régionaux ou FNRS et doivent être maintenus et amplifiés.

En revanche, les financements de projets de recherche en collaboration avec des organisations et entreprises et les résultats de la valorisation de la recherche sont en retrait par rapport à d'autres Universités qui nous entourent. La récente clôture du fonds VIVES a débouché sur une réorganisation de la Sopartec et du Louvain Technology Transfer Office (LTTO) qui représente une opportunité majeure de dynamiser nos projets de recherche avec les organisations et entreprises et la valorisation des résultats de la recherche au sens large. Il conviendra de développer cet axe de financement et de valorisation de nos recherches en enrichissant entre autres nos modalités d'interaction avec les entreprises privées et publiques (unités communes, équipements communs, etc.).

Afin de garantir une recherche disciplinaire, interdisciplinaire et transdisciplinaire qui percole dans toute l'Université, nous proposons de soutenir des pistes d'amélioration existante et de mettre en place de nouveaux axes de soutien financier. Le financement de ces propositions repose sur le Fonds « Louvain Next » qui vient d'être créé, grâce à l'action de l'Administratrice Générale, sur base du retour du précompte professionnel pour l'ensemble du personnel académique de notre Université. Ce fonds permet de mobiliser 5 millions d'euros annuellement durant 15 ans.

En ce qui concerne les pistes d'amélioration existante, nous suggérons d'inciter nos jeunes collègues académiques à participer aux appels à projet COST (European COoperation in Science and Technology) pour mobiliser des financements européens liés à la création de réseaux de recherche internationaux. Ces financements pour nos jeunes académiques pourraient être associés à des financements complémentaires. Nous souhaitons également soutenir financièrement les candidat·e·s aux projets européens Marie Curie qui n'auraient pas été financés, alors qu'ils ont obtenu un certificat d'excellence. Le soutien de ces initiatives illustre l'importance que nous accordons à cultiver l'excellence disciplinaire au sein de notre Université.

Nous souhaitons également dynamiser notre recherche à impact sociétal, en soutenant les initiatives inter-pluri et transdisciplinaire telles que les **Louvain4**. Ces plateformes de recherche pluri et transdisciplinaire rassemblent nos chercheur·euse·s de disciplines différentes autour d'une volonté commune d'apporter des réponses concrètes aux grandes problématiques de notre époque. Ces initiatives constituent une base solide pour stimuler une recherche pluridisciplinaire et transdisciplinaire à fort impact sociétal.

Notre Université soutient actuellement 10 initiatives « Louvain4 », dans des domaines multiples tels que : la nutrition, l'eau, le spatial, l'éducation et la formation, le vieillissement, les villes et le vivre ensemble, l'évolution, l'énergie, les migrations, le travail.

Il conviendra d'évaluer ces 10 initiatives pour mieux comprendre leurs besoins dans une perspective de développement et de visibilité. Actuellement, le financement prévu par le conseil de la recherche est très limité et n'est pas mobilisé. Si nous voulons capitaliser sur ces voies de recherche d'avenir, nous devons revoir le soutien financier, logistique, communicationnel des Louvain4, afin d'améliorer leur fonctionnement, d'augmenter leur visibilité et leur impact. Nous souhaitons également soutenir la création de nouvelles initiatives Louvain4 comme la création d'un Louvain4EDI (Equité, Diversité, Inclusion) qui constitue un enjeu sociétal majeur à appréhender de façon trans et pluridisciplinaire.

Une piste de dynamisation des Louvain4 pourrait consister à financer des bourses de doctorat de 4 ans pour des doctorant·e·s étrangers dans les thématiques abordées par nos Louvain4. Comme suggéré précédemment, l'organisation de **Summer Schools** pour des étudiant·e·s de master étrangers permettrait d'attirer des futurs doctorant·e·s. L'Université pourrait financer l'organisation de la Summer School et l'engagement de doctorantes ou doctorants au sein de nos Louvain4.

Pour stimuler les dynamiques des Louvain4 et pour susciter l'émergence d'autres initiatives pluridisciplinaires et à caractère disruptif, dans le sens audacieux, nous proposons de lancer une nouvelle **bourse de recherche disruptive de 24 mois**.

L'audace de soutenir l'exploration disruptive pluridisciplinaire.

Nous proposons d'instaurer des **bourses d'exploration** de 120.000 euros qui porteraient sur 24 mois et soutiendraient des recherches pluridisciplinaires (alliant des chercheur·euse·s de SST, SSS et SSH) ayant un potentiel de changement disruptif dans la société. Des **projets innovants et non conventionnels à haut potentiel d'impact**. Ces projets devront être soutenus par une équipe qui respecte le caractère intersectoriel et la diversité de genre.

Les dossiers de soumission seraient anonymisés. Le comité d'évaluation évaluerait les dossiers pour savoir s'ils répondent aux 4 critères de sélection à savoir le potentiel de rupture, la viabilité du projet, son caractère pluridisciplinaire et de diversité de genre. Aucun classement ne serait réalisé. Les dossiers de qualité sont retenus et sont tous susceptibles d'être financés. C'est un générateur de nombres aléatoires qui ordonne ensuite les dossiers.

Ce dispositif permet de libérer du temps d'analyse des dossiers par les membres du comité d'évaluation, de stimuler la recherche exploratoire disruptive et d'être très inclusif dans le choix des projets.

Cette proposition est adaptée de pratiques inspirantes issues du secteur néo-zélandais de la santé.

Pour veiller à s'assurer que chaque membre du corps académique entretienne une activité de recherche et un rapport à la construction de savoirs dans un contexte qui favorise l'inclusion, nous proposons des bourses de recherche doctorale non-compétitives.

L'audace d'un tirage au sort pour octroyer des bourses de recherche non compétitives.

Les fonds de recherche sont très concurrentiels, ce qui a des vertus de stimulation de l'excellence mais aussi des inconvénients comme un temps considérable passé par les membres de notre communauté à la soumission de projets mais aussi dans les instances de sélection de ces projets de recherche, pour un grand

nombre qui ne sont finalement pas retenus. Ces processus très sélectifs peuvent générer des frustrations, de la démotivation et une résignation à postuler pour une partie du corps académique.

Notre proposition est de consacrer un budget annuel à un **fonds structurel non compétitif accessible à tout le corps académique** qui donnera un accès à un fonds de recherche structurel non concurrentiel. La volonté est d'initier un effet de motivation et de stimulation de la recherche dans l'ensemble de l'Université. Ce serait également une mesure concrète de soutien à une recherche plus inclusive.

L'ensemble du corps académique de l'Université pourra soumettre un projet de recherche doctoral. Ce projet devra être proposé, en duo, par deux académiques pour favoriser les collaborations scientifiques. La bourse de recherche sera d'une valeur de 40.000 euros/an par académique, ce qui permet d'engager une doctorante ou un doctorant à deux.

Le formulaire de projet de recherche sera succinct et basé sur la confiance en la qualité des projets soumis par le corps académique. L'appel à soumission serait mené sur une période courte. Les seuls critères reposent sur une soumission en équipe, le fait que les soumissionnaires ont encadré une thèse de doctorat dans les trois années précédentes et que le formulaire est dûment complété. Au terme des soumissions en duo, **un tirage au sort des projets soumis sera organisé** pour attribuer les bourses disponibles.

Cette proposition est adaptée de pratiques inspirantes issues de l'Université de Gand (non-competitive fund) et du Fonds national suisse de la recherche scientifique (tirage au sort).

Nous devons continuer à **investir dans nos Plateformes Technologiques**, tout secteur confondu, afin de soutenir les chercheur·euse·s, les étudiant·e·s et les organisations en favorisant un ensemble mutualisé cohérent d'équipements, d'informations, de technologies et de services.

Nos Plateformes Technologiques disposent de nombreuses ressources documentaires, d'infrastructures et d'équipements à la pointe de la technologie permettant de nombreuses mesures, études et caractérisations. Celles-ci touchent à des domaines aussi divers que les médias numériques, la philosophie, le traitement automatique du langage, la psychologie, la muséographie, le support statistique, l'imagerie, la microscopie, l'optique, la bio-informatique, la nutrition, la métabolomique, la lipidomique, la protéomique, le calcul intensif, la microbiologie, l'agronomie, l'agriculture, l'élevage, le maraichage, les matériaux, les dispositifs électromécaniques, les dispositifs micro- et nanoscopiques.

Nous avons la force de compter **34 Plateformes Technologiques à travers l'Université** (19 en SST, 14 en SSS et 7 en SSH ainsi que 4 plateformes intersectorielles). Il convient de s'assurer qu'elles restent à la pointe dans leur domaine respectif.

Tout d'abord, nous devons nous mettre en action pour postuler au prochain appel à grand équipement du FNRS qui étend la notion de plateforme en veillant à prévoir un cofinancement pour les projets qui seront soumis.

Ensuite, nous devons également anticiper les soumissions à venir lors des prochains appels du FNRS. Enfin, nous devons évaluer les opportunités de financement via les organisations et entreprises qui sont de plus en plus intéressées par nos plateformes technologiques sans que cela n'ait influence négative sur notre recherche fondamentale.

Enfin, il est important de ne pas sous-estimer dans ces financements les coûts de maintenance de nos équipements, du petit matériel, du personnel dédié comme les logisticiens de recherche,

Notre Université doit affirmer sa volonté de soutenir le développement à long terme de la recherche d'excellence **disciplinaire**, en proposant des conditions de recherche attractive. Nous devons également soutenir institutionnellement l'émergence de domaines de recherche **multi, inter et trans disciplinaires**, indispensables pour faire face aux questions complexes et aux attentes sociétales légitimes auxquelles nous devons contribuer à apporter des réponses porteuses d'avenir.

4 Enseignement innovant, moteur de notre Université

En ce qui concerne **l'enseignement**, les trois priorités sont :

1. **Redevenir l'Université multisite préférée en Fédération Wallonie-Bruxelles** en développant l'attractivité de nos sites envers nos différents publics cibles : (1) (a) les étudiants et étudiantes de de bachelier, (b) ceux qui nous rejoignent en master après un bachelier universitaire ou professionnalisant (passerelle), (c) les adultes en reprise d'études et (d) ceux qui entament une formation doctorale, (2) les étudiant·e·s de la FWB mais aussi du nord du pays et les étudiant·e·s internationaux (UE et hors UE) ;
2. **Réviser nos normes d'enseignement** et notre portefeuille de cours et travaux pratiques, tous secteurs et facultés confondus, afin de diminuer la charge de travail et libérer du temps créatif, tout en étant audacieux dans nos dispositifs pédagogiques pour un enseignement de grande qualité et modernes ;
3. **Affirmer notre leadership en innovation pédagogique** sous toutes ses formes (hybridation, classes inversées, MOOC, monitorat, pluridisciplinarité, alternance, mentorat, apprentissage des langues, artistes en résidence, codiplômation, mineures, la RFIE, aide à la réussite, transition secondaire-supérieur, etc.) pour s'adapter à la **personnalisation accrue des parcours étudiant** dans un contexte général **d'augmentation du nombre d'étudiant·e·s à l'Université et d'amélioration de l'expérience de ces dernières et derniers**.

4.1 Redevenir l'Université multisite « préférée » en Fédération Wallonie-Bruxelles.

La croissance du nombre d'étudiant·e·s qui rejoignent notre Université est inférieure à celle des autres institutions universitaires de la FWB. Pour sécuriser notre part dans l'allocation de fonctionnement attribuées aux Universités, nous devons attirer davantage d'étudiants et étudiantes de la FWB, du nord du pays et à l'international dans un contexte de mobilité et de concurrence de plus en plus grande entre les institutions d'enseignement supérieur. Dans cette optique, il est indispensable de proposer des **programmes** originaux et **de qualité**, soutenus par une **pédagogie innovante** avec des **conditions** matérielles **d'apprentissage** (logement, campus, etc.) optimales.

Pour nos programmes de bachelier, nous devons mieux investir dans l'accompagnement de la **transition secondaire-supérieur**, en veillant à une meilleure orientation des jeunes et en assurant des dispositifs d'aide à la réussite ciblés vers les étudiant·e·s fragilisé·e·s. Ces dispositifs sont indispensables si nous voulons être une Université inclusive et de qualité (*cfr 6.7.3 Le service à la société*, maillage avec le tissu socio-

économique, politique et culturel local.). Pour ce faire, il convient de mettre en œuvre, dans chaque faculté, de façon adaptée sur chaque site, le nouveau plan stratégique « Aide à la réussite » que notre Université a dû établir pour 3 ans (2023-2026). Il repose sur de nombreuses pratiques inspirantes existant sur chacun des sites de l'Université et constitue une feuille de route ambitieuse, réaliste et porteuse d'inclusion.

Pour nos programmes de master et nos certificats d'Université, la qualité de nos enseignements dépendra de notre capacité à les nourrir par la recherche de pointe réalisée par l'ensemble de nos enseignant·e·s-chercheur·e·s.

4.2 Réviser nos normes d'enseignement

Pour innover dans nos enseignements, il est important de prendre en compte la situation difficilement tenable des corps académique et scientifique de notre Université. Une révision de nos normes d'enseignement et d'encadrement est indispensable si nous voulons mener à bien nos missions universitaires avec enthousiasme et créativité.

Actuellement, les membres du corps académique mais aussi les membres du corps scientifique vivent une tension forte pour mener à bien simultanément leurs missions de recherche (conférences, publications, recherche de financement, encadrement de doctorants et de chercheurs, aventure doctorale etc.) et d'enseignement (actualisation des cours, organisation des évaluations, évolution des programmes, nouveaux supports, formation continue, innovations pédagogiques, travaux pratiques, etc.) dans un souci permanent de qualité.

Cette tension, couplée à des sollicitations nécessaires de contribution au fonctionnement global de l'Université, rend l'exercice des missions extrêmement difficile dans un contexte de ressources limitées. Cette situation peut générer de la frustration professionnelle, une forme de démotivation, voire de souffrance au travail, qu'il faut pouvoir entendre et reconnaître afin d'y remédier.

Nous devons collectivement travailler à rendre les carrières plus attractives et gratifiantes au sein de notre Université pour l'ensemble des corps de la communauté. Pour cela, nous suggérons, en étroite collaboration avec la Vice-Rectrice ou le Vice-Recteur à la Politique du Personnel, plusieurs pistes de travail.

En ce qui concerne le **personnel académique** (CORA), nous proposons de :

- **Réduire la charge de cours globale** en retravaillant, avec les facultés, les volumes horaires des programmes de formation, tous secteurs confondus, dans une approche à la fois quantitative (nombre d'heures de cours par ECTS) mais aussi qualitative (nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage) par un travail d'évolution de nos pratiques pédagogiques en volume 1, volume 2 et en matière de travaux de fin d'étude ;
- Favoriser l'**implication d'autres catégories de personnes** dans nos missions d'enseignement comme des intervenantes et intervenants issus du monde professionnel (public et privé, marchand ou non-marchand), des alumni, etc... Des formations en méthodes pédagogiques devront systématiquement leur être proposées ;
- **Adapter les profils de carrière en fonction des moments** dans la carrière et des souhaits d'évolution des membres du corps académique dans leurs différentes missions (un PAIC dynamique), dans le respect de la liberté académique, qui donne des droits et des devoirs aux membres du corps académique ; mais aussi en accord avec une meilleure conciliation privé-professionnel.

- **Réduire la charge administrative** assumée par le corps académique en simplifiant et optimisant les procédures internes et en partageant les responsabilités avec le personnel administratif de grande qualité dont bénéficie l'Université ;
- Prévoir des décharges de cours suffisantes pour que chaque académique puisse bénéficier d'**une véritable année sabbatique**, sans que cela ne doive être pris en charge par d'autres collègues ;
- **Prévoir des décharges d'enseignement systématiques** pour trois grands blocs de fonctions au sein de l'Université :
 - Les activités pédagogiques (innovations pédagogiques, responsabilité de structure ou de missions pédagogiques, etc.) ;
 - L'animation, l'encadrement ou la valorisation de la recherche (responsabilité de structure, etc.)
 - Les autres activités ou activités mixtes (responsabilité d'une structure ou au sein d'une structure, activités transition secondaire-supérieur, missions d'expertise, etc.).

En ce qui concerne le **personnel scientifique** (CORSCI) de :

- **Augmenter le nombre d'assistant·e·s d'enseignement et de recherche.** Un premier renfort est prévu pour les deux ans à venir avec l'ouverture de 18 nouveaux engagements ;
- Soutenir et étendre l'implication d'étudiant·e·s de master désireuses et désireux de s'impliquer dans des missions d'enseignement en tant qu'**étudiant·e·s moniteurs**, en soutien des assistant·e·s d'enseignement et de recherche. Chaque étudiant·e· moniteur aura **un coach** désigné dans l'équipe d'assistantes et d'assistants d'enseignement et de recherche dont il ou elle dépend. Nous veillerons à former pédagogiquement nos futur·e·s étudiant·e·s moniteurs avant leur intervention. Nous reconnaitrons leur charge de travail durant les périodes de formation, de préparation et de prestations effectives. **Cette activité pédagogique est à la fois formative et rémunératrice** pour les étudiant·e·s moniteurs. Nous sommes également convaincus qu'elle constituera une plus-value par leur capacité de transmission des connaissances vers les étudiant·e·s plus jeunes. Un dispositif est déjà mis en œuvre avec succès au sein de la faculté EPL et pourrait être inspirant à l'échelle de l'Université ;
- **Réduire la charge administrative** assumée par le corps scientifique en simplifiant les procédures internes ;
- **Travailler sur les formats pédagogiques existants (TP)** afin d'intégrer les évolutions pédagogiques actuelles qui constitueraient des pistes d'allègement des encadrements tout en préservant la qualité de l'enseignement de nos étudiant·e·s (hybride, classe inversée, etc.).

En ce qui concerne le **personnel administratif et technique** (PAT) en charge de l'enseignement, la situation est également difficile dans plusieurs entités qui vivent un contexte de sous-effectif chronique, nous proposons de :

- Veiller, de façon urgente, à remplir **le cadre administratif et technique de notre Université**. En effet, toute entité qui travaille à 70% ou 80% de ses effectifs prévus constitue un environnement de travail à risque pour les personnes présentes qui doivent compenser, pour assumer 100% du travail dont l'entité à la charge. Des solutions doivent être recherchées et élaborées avec l'Administration des Ressources Humaines et des partenariats potentiels extérieurs. Par exemple, nous sommes favorables à l'engagement d'une équipe de personnes polyvalentes en appui administratif, regroupée au sein d'une « équipe volante », qui serait disponible en renfort dans les situations ou périodes de surcharge. Nous pourrions également explorer la possibilité de renfort à certaines périodes de l'année par des membres de notre personnel à temps partiel qui souhaiterait passer à temps plein durant certaines périodes de l'année. Nous devons également revoir la politique de remplacement lors des absences pour maladies de longue durée et de courte durée et assurer un aménagement des carrières (parentalité, maladie d'un ou d'une proche, prise de mandats, etc.) ;
- **Revoir le système de promotion du Personnel Administratif et Technique** afin que les critères soient explicites et le processus transparent, équitable et plus rapide, tout en investissant dans le renforcement et le perfectionnement des membres du personnel administratif et technique. Cela passe notamment par une politique proactive de mobilité interne pour offrir des perspectives de carrières diversifiées, attractives et dûment valorisées.

4.3 Affirmer notre leadership en innovation pédagogique.

La qualité de notre enseignement passe par l'innovation pédagogique qui a toujours été une marque de fabrique de notre Université. Il convient de continuer à la stimuler pour ne pas perdre notre avance. Comme priorité, nous souhaitons renforcer notre capacité d'amélioration de **l'alignement pédagogique**, c'est-à-dire assurer une forte cohérence entre les objectifs d'apprentissage (acquis d'apprentissage), les activités pédagogiques proposées (basées sur une pédagogie active, inversée, digitale, hybride, s'appuyant sur des dispositifs comme les MOOC, SPOC, Blog, etc.) et les formes d'évaluation mises en place (sommativ, formative, formatrice).

L'ouverture sur le monde fait partie intégrante de nos valeurs, mais aussi des enjeux de nos programmes d'enseignement et de formation, sur tous les sites, à la fois par un travail sur le contenu des programmes (via des stages, des interventions professionnelles, l'alternance, etc.), sur l'offre de mobilité internationale, sur les dispositifs pédagogiques mis en place (par exemple, via des MOOC, SPOC, et podcasts) et sur l'enseignement des langues étrangères, de l'interculturalité, mais aussi de l'ouverture à un monde fier d'embrasser sa multiculturalité. Nous devons également initier une réflexion prospective, avec le Louvain Learning Lab, portant sur les enjeux multidimensionnels de l'Intelligence Artificielle (IA) sur nos missions d'enseignement et d'apprentissage, que l'IA puisse rester une opportunité de grandir, et non devenir un risque potentiel.

Pour accompagner la progression de nos étudiant·e·s au cours de leur parcours universitaire, nous proposons de stimuler la pratique d'un **portfolio d'apprentissage de l'étudiant·e** durant tout son parcours universitaire. Concrètement, réalisé avec un outil comme Padlet par exemple (<https://uclouvain.be/fr/universite-numerique/padlet.html>), ce portfolio aura vocation à rassembler, au fur et à mesure et au sein d'un même endroit (virtuel), des preuves sélectionnées par l'étudiante ou l'étudiant qui rendent compte des divers apprentissages réalisés au cours de son parcours. En complément, nous

pourrions exploiter les dispositifs de tests de positionnement qui ont pour objectif d'identifier les acquis des étudiant·e-s en début de cursus, couplés à des dispositifs de remédiation qui permettent de combler les lacunes au besoin.

Nous devons également continuer à investir dans les Formations à Distance (FAD), sous des formes multiples. Notre Université bénéficie d'un portefeuille impressionnant de **MOOC (Massive Open Online Courses)** et d'une reconnaissance sur la plateforme edX développée par le MIT et Harvard. Il est important de ne pas faire marche arrière et de ne pas abandonner cette dynamique en veillant à ce que toute nouvelle initiative soit pensée pour bénéficier simultanément à une large communauté d'apprenants à l'international mais aussi à nos propres étudiant·e-s, tous sites confondus et en priorité à nos grandes cohortes. Il est nécessaire de prévoir les moyens nécessaires à une mise à jour structurelle de notre portefeuille de MOOC, de garder des possibilités de création de nouvelles thématiques et de garantir le passage aisé, via Open Moodle, vers des formules de **Small Private Online Courses (SPOC)**. Les synergies entre les compétences du LLL et du MiiL devraient être renforcées en soutien de notre politique de Formation à Distance (FAD).

Un autre axe d'innovation qui doit être renforcé est l'apprentissage des langues qui favorise l'interculturalité, l'inclusion et l'ouverture à la diversité. Les enquêtes réalisées auprès de nos alumni révèlent l'importance, dans notre pays, de la connaissance de deux ou trois langues. Notre Université se doit d'être innovante dans ce domaine en proposant des dispositifs d'apprentissage originaux et stimulants pour les étudiant·e-s. Dans la lignée des politiques européennes qui encouragent l'apprentissage de sa langue maternelle et de deux autres langues, nous souhaitons soutenir les dispositifs qui favorisent l'apprentissage des langues en co-construction avec l'Institut des Langues Vivantes (ILV). Nous proposons à cet égard quelques pistes de dispositifs expérimentaux d'apprentissage des langues issues de pratiques inspirantes d'autres Universités.

L'audace de dispositifs expérimentaux d'apprentissage des langues en capitalisant sur Circle U.

Dans le cadre d'une politique assumée de multilinguisme, l'Université pourrait mettre en place une [plateforme d'apprentissage des langues en ligne et disponible gratuitement 24/7](#) pour tous les étudiant·e-s ainsi que les membres du personnel.

Une autre initiative inspirante serait de constituer des [tandems interculturels](#) dans notre Communauté universitaire. Sur la base du volontariat, deux étudiant·e-s de langue maternelle différente s'associent et s'engagent à se rencontrer régulièrement pour échanger dans leurs langues et se faire découvrir leurs cultures respectives. Ils sont amenés à résoudre des « défis » (gamification) et participent à des rencontres et des événements organisés par l'Université. Les échanges sont libres et un accompagnement peut être envisagé selon les ressources disponibles. Une formule qui se traduirait par des rencontres réelles ou une formule d'e-tandem qui se ferait à distance, avec des partenaires linguistiques à l'étranger mais aussi avec notre [Université sœur la KU Leuven](#).

D'autres dispositifs innovants pourraient prendre place comme des cafés linguistiques virtuels, des escape games linguistiques où les défis seraient dans une autre langue, des ateliers de théâtre dans la langue apprise, ou encore [des voyages d'étude immersifs](#) (la réalité virtuelle serait mobilisée pour simuler des voyages dans des pays où la langue est parlée). Ces initiatives pourraient être mises en place en étroite collaboration avec les kots à projet étudiants (comme Babelkot) et l'ILV.

Il convient également de capitaliser sur [la plateforme CU.mil](#) au sein de notre alliance Circle U., pour élaborer et mettre à disposition de notre communauté universitaire des dispositifs innovants centrés sur l'amélioration des compétences linguistiques.

Dans le domaine de la formation continue, l'avenir passe également par le développement de Formations à Distance permettant un enseignement hybride. Par exemple, les **SPOC (Small Private Online Courses)** permettent de délivrer des enseignements en ligne à fort impact, couplés à des séances plus interactives en présentiel. Nous devons poursuivre nos développements en Digital Learning tout en avançant dans le domaine des « micro-certifications » pour devenir un acteur universitaire reconnu de la formation tout au long de la vie. Notre Université a obtenu des fonds européens « FSE » significatifs (en Hainaut et dans le Brabant Wallon) pour soutenir l'innovation dans l'accompagnement des parcours d'adultes en reprise d'étude mais aussi dans l'hybridation des formations continues proposées par notre Université.

Les dispositifs hybrides (alternant présentiel/distanciel) permettront également de soutenir la gestion des grands groupes. De nombreuses pratiques inspirantes existent à la fois au sein de notre Université et au sein de l'alliance Circle U., via son **Open Campus**. Il conviendrait de mieux les faire connaître et les partager. A cette fin, nous suggérons de créer une nouvelle plateforme dans la ligne de l'Open Education Resources (OER) que soutient l'Université.

L'audace d'une nouvelle plateforme d'innovations pédagogiques (OER) comme espace de recensement des projets et comme véritable communauté de pratiques au sein de notre Université.

Nous proposerons au CEFO d'initier une nouvelle [plateforme d'innovations pédagogiques](#) où les académiques pourraient déposer leurs dispositifs pédagogiques innovants afin que chaque enseignant-e puisse s'inspirer des projets réalisés et contacter l'académique responsable afin d'échanger, de demander des conseils ou d'élaborer son propre projet. La plateforme aurait aussi pour ambition de valoriser la créativité et l'engagement du corps enseignant.

Les projets seraient classés par problématiques et thématiques pédagogiques auxquelles sont exposées chaque enseignant-e. Le dispositif permettrait des recherches libres à partir de mots clés. Au-delà de l'aspect « catalogue », l'objectif premier de cette plateforme est de favoriser le partage d'expériences et de réalisations pédagogiques à grande échelle au sein de l'ensemble des sites de notre Université. Cette plateforme pourra s'étendre, dans un second temps, à l'ensemble des partenaires de Circle U.:

Inspiré des pratiques de l'Université de Genève qui a initié ce type de plateforme en 2019.

Ces dispositifs et pratiques innovantes constituent l'essence de l'action de notre **Louvain Learning Lab (LLL)**, qui a été reconnu pour son expertise au niveau européen en prenant le leadership de la nouvelle **plateforme CU.til** au sein de Circle U.

Le succès du LLL passe par une capacité de mise en réseau des dynamiques facultaires et des académiques mobilisés par les enjeux de pédagogie. En cohérence avec cet objectif, il est nécessaire de prévoir des décharges identifiées pour les académiques qui souhaitent s'investir dans l'élaboration de dispositifs pédagogiques innovants.

Pour garantir notre leadership en innovation pédagogique, il est donc indispensable de renforcer les sources de financement qui y sont destinés et de revoir l'organisation du fonctionnement du Fonds de Développement Pédagogique (FDP).

L'audace de stimuler l'innovation pédagogique via un Fonds de Développement Pédagogique (FDP) renforcé.

L'actuel Fonds de Développement Pédagogique (FDP) permet de financer à la mise en œuvre d'initiatives innovantes en matière d'enseignement et d'apprentissage et d'apporter un support institutionnel aux actions pédagogiques facultaires, inter-facultaires ou institutionnelles. Nous proposons de le renforcer afin qu'il puisse être plus facilement sollicité pour :

- Mener un projet pédagogique pilote ;
- Préparer un nouveau programme ;
- Réformer en profondeur un enseignement ;
- Développer de nouveaux outils pédagogiques.

Actuellement, le budget annuel total du FDP est de 585.000 euros. À titre illustratif, 8 projets ont été soumis en 2023. Ce nombre est largement inférieur aux projets soumis en 2022 (17 dossiers) et en 2021 (15 dossiers). Le montant total des demandes s'élevait en 2023 à 731.738 €. Au final, 4 projets ont été sélectionnés par le comité de sélection, composé de 21 personnes, pour un montant total de 371.015 €.

Le nombre limité de soumission révèle la difficulté de libérer du temps pour investir dans l'innovation pédagogique. Nous suggérons d'analyser le processus FDP sur les 3 dernières années en interrogeant les collègues qui ont soumis des projets. Si nous voulons affirmer notre leadership en innovation pédagogique nous devons augmenter l'enveloppe financière mise à disposition mais surtout libérer du temps de nos académiques. Pour cela, nous proposons de systématiquement **coupler les montants FDP demandés pour financer les projets innovants à une enveloppe d'heures APH**, qui serait dédiée à la décharge des académiques qui soumettent un projet pédagogique innovant. Une façon de remobiliser les membres de la communauté autour des enjeux d'innovation pédagogique. Etant donné les montants disponibles non utilisés cette année, il a été décidé pour 2024-2025 de donner priorité à la décharge d'académiques investis dans le travail facultaire d'intégration des ODD dans les programmes de bachelier (*cf* 6.6 *Une politique de « Responsabilité Sociétale Universitaire » (RSU) renforcée et accélérée (en ligne avec notre Plan Transition actuel et les ODD des Nations Unies)*).

En complément de ce qui précède, il est essentiel de réaliser des investissements significatifs dans nos infrastructures d'apprentissage sur nos différents sites. En effet, l'ambition est d'améliorer notre enseignement notamment à partir de la question des espaces d'apprentissage. Notre vision repose sur les recommandations du Groupe de Travail portant sur les nouveaux espaces d'enseignement et d'apprentissage. Ce rapport propose 4 priorités qui doivent servir de référentiel dans la construction de notre réseau de « campus laboratoires », moteur des transitions environnementales, sociales, technologiques et culturelles.

Ces priorités sont les suivantes :

1. Diversifier les Espaces Génériques d'Enseignement sur chaque site ;
2. Augmenter les espaces de travail en groupe et les espaces dédiés aux usages étudiants ;
3. Affirmer les espaces disciplinaires d'enseignement pour des ancrages spécifiques ;
4. Augmenter les espaces de convivialité et de socialisation autour des autres espaces.

L'audace d'un Projet « Masterplan des Espaces d'Enseignement Trans-sectoriel » (Projet MEET).

Notre Université doit travailler à une vision transversale et multisite des enjeux d'espaces d'apprentissage pour renforcer la cohérence stratégique de notre développement. Nous proposons, dans la lignée du plan d'investissement de 100 millions d'euros présenté par l'Administratrice Générale au Conseil d'Administration, d'élaborer un « **Masterplan des Espaces d'Enseignement Trans-sectoriel** » (MEET). Le projet MEET proposera une vue holistique des investissements dans les espaces d'enseignement et d'apprentissage **sur l'ensemble de nos sites** pour garantir la diversité des espaces d'apprentissage indispensables sur chaque site. Dans la lignée des recommandations du rapport sur les espaces d'apprentissage et d'enseignement, le MEET veillera à une cohérence globale entre l'entretien et la rénovation des espaces existants sans les dénaturer, le besoin de construction de ce qui n'existe pas encore et la volonté de soutenir un travail en « réseau » et non « en silo » entre les différentes administrations et entités concernées.

Dans la perspective des nouveaux espaces d'apprentissage à créer, nous soutenons la construction d'un **nouvel édifice « Teaching Center »** qui serait un lieu emblématique de notre enseignement au cœur de la ville de **Louvain-la-Neuve**.

Ce « Teaching Center » (nouvelle construction ou rénovation) hébergerait le Louvain Learning Lab et serait dédié à l'expérimentation de nouvelles pédagogies par les étudiant·e·s, jeunes ou adultes en reprise d'étude (long life learning). Il serait conçu comme un lieu ouvert, disponible pour l'ensemble des facultés et pour l'IUFC. Ce lieu symboliserait l'importance de l'innovation pédagogique pour notre Université. Il s'agirait d'un lieu flexible, modulaire, centré sur les usagers, un lieu qui articulerait différents espaces en fonction des usages, différentes configurations de salle de classe, des changements d'usages potentiels et des mouvements des usagers, un lieu réfléchi en termes d'atmosphère et d'ambiances selon les zones, d'ergonomie des espaces, etc.

À côté de l'Aula Magna, la piste d'athlétisme, la Maison des langues, la rénovation des Halles universitaires, il est important que nous puissions concevoir un nouveau lieu d'apprentissage et d'enseignement moderne et emblématique au cœur de Louvain-la-Neuve.

Le projet MEET aura un horizon temporel de 10 ans (2025-2035). Il est indispensable de s'assurer d'un échéancier soutenable et permettant des réalisations à court, moyen et long terme. Lorsque les échéances prévues des rénovations ou des constructions, quel que soit le site, dépassent 3 années académiques, il convient de proposer aux utilisateurs des scénarii d'interventions provisoires à mettre en place à court terme pour répondre, de façon provisoire, aux attentes des usagers.

Actuellement, une première difficulté dans la mise en œuvre des rénovations de nos infrastructures ou des nouvelles constructions est le manque de disponibilité du personnel dans les équipes concernées, qui travaillent en sous-effectif critique. Nous devons chercher et trouver des solutions pour résoudre cette pénurie (sous-traitance, Design&Build, engagement avec révision des barèmes, etc.). Une seconde difficulté réside dans l'absence d'espace « tampon » qui permettrait d'accueillir les équipes concernées lorsque des rénovations profondes sont à effectuer dans un bâtiment, tout en garantissant un environnement de travail de qualité durant la période des travaux.

Notre Université doit investir dans **ce type d'espace « tampon »** car les chantiers de rénovation à venir sont nombreux dans les différentes zones géographiques où nous sommes présents (Brabant Wallon, Bruxelles, Hainaut).

Un **adossement fort à la recherche, une étroite articulation avec le monde professionnel, une exposition internationale significative et des espaces d'apprentissage et d'enseignement modernes** constituent quatre piliers essentiels pour former des étudiant·e·s avec des profils nouveaux, à l'interface entre plusieurs disciplines, qui seront capables de répondre aux évolutions et aux défis actuels et futurs de nos sociétés plurielles et multiculturelles.

5 Engagement sociétal et service à l'institution

En ce qui concerne **le service** à la société, les trois priorités sont :

1. Aménager **une gestion dynamique des carrières académiques** à travers un Projet Académique Individuel Concerté (PAIC) comme véritable outil de gestion pour les personnes, les facultés et instituts, afin de permettre, à différents moments de la carrière, un investissement plus important dans une des missions universitaires et, en particulier, dans le service à la société (services internes, interventions pratiques, partenariats avec les organisations et entreprises, représentation dans la société, valorisation de la recherche, bénévolat, action caritative, vulgarisation, actions de sensibilisation, etc.) ;
2. Reconnaître **l'importance de la formation continue** dans le parcours académique (certificats, interventions, micro-crédits, SPOC, horaire décalé, etc.) comme un levier d'impact à **court terme** de notre Université sur les enjeux sociétaux actuels et futurs ;
3. Contribuer à **l'accompagnement** de la transition secondaire-supérieur, à une meilleure **orientation** des jeunes et des moins jeunes et à des dispositifs **d'aide à la réussite** ciblés vers les **étudiant·e·s fragilisé·e·s**, comme source d'attractivité d'une Université inclusive et de qualité.

5.1 Vers une gestion dynamique des carrières académiques

Remplir les trois missions universitaires constitue un challenge quotidien pour le corps académique. Il est essentiel d'intégrer une approche dynamique des carrières académiques en mobilisant le Projet Académique Individuel Concerté (PAIC) comme un véritable outil de gestion pour les facultés et instituts.

Au-delà des étapes de promotion, il devrait permettre aux doyennes et doyens et présidentes et présidents d'institut d'accompagner la carrière individuelle de chaque académique, à différents moments de la carrière, en fonction de leur volonté d'investissement plus important dans une des missions universitaires et, en particulier, dans le service à la société. Nous devons valoriser l'engagement dans le fonctionnement interne de notre Université, les interventions pratiques dans la société civile, la construction de partenariats de recherche et d'enseignement avec des organisations publiques ou privées, les mandats de représentation dans la société, les entrepreneurs qui contribuent à la valorisation de la recherche, l'engagement dans des actions caritatives, l'implication dans les relations secondaires-supérieurs, l'intervention dans la presse ou des lieux de vulgarisation, les actions de sensibilisation en tant qu'expert.

Ce travail sera mené en étroite collaboration avec les doyennes, doyens, présidentes et présidents d'institut ainsi qu'avec l'Administration des Ressources Humaines et la Vice-rectrice ou le Vice-recteur à la politique du personnel.

5.2 La formation continue : une activité d'enseignement, levier d'un impact sociétal immédiat

La formation continue soutenue par l'IUFC et les facultés existe au sein de notre Université à géométrie variable, selon les dynamiques locales, et en fonction de la disponibilité des académiques à s'y investir. Elle n'a jamais été reconnue explicitement dans la carrière académique alors qu'elle constitue un levier unique d'impact immédiat sur l'évolution de la société. En effet, il est indispensable que notre Université ait un impact direct et immédiat sur les employés du secteur privé et public, chercheurs d'emploi, entrepreneurs, enseignants, ... actuels pour contribuer à la prise en compte rapide des transitions environnementales, sociales, technologiques et culturelles.

L'état des lieux « formation continue » qui a été réalisé et présenté au COFC (Conseil de la Formation Continue, mars 2022) concernant notre position en FWB montre, qu'alors que nous étions leader il y a quelques années, notre capacité à proposer des programmes en phase avec ces évolutions s'est ralentie. Pour y redynamiser cette activité et contribuer à la formation tout au long de la vie, il faudra travailler sur plusieurs axes :

- Reconnaître la formation continue comme une activité d'enseignement à part entière et valoriser l'investissement des académiques impliqués dans la formation continue
- Optimiser l'organisation de cette activité au sein de notre Université
- Proposer une vision de la formation tout au long de la vie plus inclusive avec un pilotage intégré (formation continue, formation initiale, MOOC, microcrédits,...)
- Optimiser la recherche de financements extérieurs notamment en capitalisant sur l'expertise que nous avons développé dans l'obtention de Fonds européens en soutien à la formation tout au long de la vie. En effet, l'UCLouvain s'est vue octroyer par le Fonds Social Européen (FSE) un financement à hauteur de 2 millions d'euros (Programmation 2021-2027) pour soutenir le développement de la

formation continue et l'accompagnement des adultes en reprise d'études (portefeuille de projets FSE baptisé ICA³RE).

Le portefeuille de projets ICA³RE, dont nous sommes le responsable académique, propulse l'UCLouvain comme leader dans le développement d'une offre intégrée de services d'accompagnement et de dispositifs pédagogiques innovants pour le public d'adultes en reprise d'étude en FWB. Ce portefeuille s'organise autour de projets concrets tels que le renforcement de la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) et de l'accompagnement du parcours des adultes en reprise d'étude, le développement et l'innovation de/en formation continue par l'hybridation des programmes existants, par des innovations pédagogiques numériques (serious game, cours en ligne,...), par le soutien au développement de nouvelles formations (programmes courts, certificats) dédiés au développement durable, à la communication numérique, à la santé, au soft skills, à l'IA, etc.

De plus, notre portefeuille FSE permet de créer une communauté de pratiques interuniversitaires et de générer une logique de synergie entre tous les opérateurs que nous avons réussi à fédérer autour de ce projet à savoir l'ULB, l'UNamur, l'UMons, l'ULiège, la Province de Liège, la Haute Ecole Condorcet.

Ce portefeuille a permis d'obtenir pour l'UCLouvain un financement à la fois en Brabant Wallon (FOPES, IUFC, CIO) et en Hainaut (Ateliers des FUCaM et SASE) à hauteur de plus de 2.000.000 euros pour les 4 ans à venir, soit un renforcement pédagogique et administratif de 7 ETP.

L'audace d'anticiper l'évolution de la reconnaissance européenne des « microcrédits » comme outil stratégique pour l'avenir de la formation continue.

En 2021, la commission européenne a établi des recommandations visant à la mise en place à l'échelle européenne de « **micro-certifications** » pour favoriser l'apprentissage tout au long de la vie, en favorisant l'inclusion des publics et l'employabilité. Partant du constat que la société évolue très vite (crise COVID, transition verte, digitalisation, mondialisation), le besoin en compétences est important chez les travailleurs et chercheurs d'emploi de façon à s'adapter à l'évolution des métiers ou au développement de nouveaux métiers. Pour garantir l'employabilité et soutenir la reconversion professionnelle, il convient de développer **une offre de formation courte, flexible, inclusive**, répondant aux besoins des apprenants et des milieux professionnels que l'on peut cumuler dans une logique de formation tout au long de la vie. Cette tendance est déjà présente dans plusieurs pays européens.

En FWB, la seule possibilité d'octroyer des crédits (hors grades académiques) au niveau de l'enseignement supérieur, est sous la forme de certificats avec un minimum de 10 crédits. Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de possibilité de créditer des formations en deçà des 10 crédits (4 ou 5 crédits). Or il existe un besoin réel notamment pour attirer des publics moins familiers avec les études universitaires.

Nous devons nous mobiliser dans une **démarche interuniversitaire** pour faire évoluer cette contrainte réglementaire afin d'anticiper une tendance européenne forte et contribuer au développement de la formation continue au sein de l'enseignement supérieur.

La plus-value des microcrédits pour notre Université réside dans l'enrichissement de notre offre de formation via cet outil qui permet de toucher un public plus diversifié d'apprenants en offrant des

possibilités de formation plus souples et modulaires et ainsi permettre des parcours de formation plus inclusifs.

5.3 Reconnaître l'investissement dans l'Aide à la réussite et la transition secondaire supérieur, véritable outil d'une Université inclusive

Nous devons également continuer nos efforts en matière de soutien à la réussite et d'accueil des primo-entrants.

Une récente étude menée par l'UCLouvain Saint-Louis Bruxelles « Lutter contre l'échec, repenser la relation pédagogique met en évidence » :

- Des inquiétudes et des insatisfactions de la part des enseignant·e·s, des étudiant·e·s sur la relation pédagogique ;
- Des taux d'échecs de plus en plus importants ;
- Des difficultés à offrir des dispositifs de soutien et de remédiation qui atteignent les étudiant·e·s qui en ont le plus besoin ;
- Des attentes plus fortes en termes d'autonomie de la part des étudiant·e·s.

Notre Université investit massivement dans l'aide à la réussite de ses étudiant·e·s. Pourtant, l'offre de dispositifs de soutien à la réussite est très variable selon les sites, les secteurs ou les facultés. Nous proposons d'élaborer une vision holistique du parcours étudiant au sein de notre Université, par un accompagnement des premiers questionnements relatifs au choix de l'orientation d'études jusqu'aux démarches professionnelles après l'obtention du diplôme.

De nombreuses pratiques inspirantes existent sur nos différents sites et dans différentes entités de l'Université (outils en ligne, entretiens individuels ou collectifs, buddies, etc.). Il est important de faire connaître ces initiatives, de les généraliser et de veiller à cibler ces dispositifs d'aide à la réussite vers les étudiant·e·s fragilisé·e·s durant tout leur parcours universitaire et pas uniquement en première année de bachelier.

Il convient de travailler ces dispositifs d'aide à la réussite autour de 4 axes.

Axe 1 : Soutien aux compétences disciplinaires (maîtrise des prérequis, des préacquis et des contenus disciplinaires) ;

Axe 2 : Soutien aux compétences académiques (méthodologiques, autorégulation, langagières, numériques et le rapport au savoir) ;

Axe 3 : Soutien à la gestion de soi (socialisation, intégration, affiliation, soutien à la motivation, soutien aux émotions) ;

Axe 4 : Soutien aux compétences vocationnelles.

Notre Université est déjà très active dans le domaine de l'aide à la réussite. Notre proposition est de **cibler nos efforts vers des publics prioritaires**, pour proposer un accompagnement sur un horizon temporel continu durant l'ensemble du parcours universitaire et ainsi proposer un réel accompagnement vers la réussite.

Nous proposons de concentrer nos efforts sur **quatre publics prioritaires** en matière d'aide à la réussite à savoir :

- Les étudiant·e·s néo-bacheliers ;
- Les étudiant·e·s primo-entrants dans notre Université (en bac, master ou doctorat);
- Les étudiant·e·s internationaux ;
- Les étudiant·e·s en situation de fragilité (insécurité financière qui ne permet plus de jouir pleinement de ses droits fondamentaux comme l'alimentation, la santé, la vie sociale et culturelle ou l'accès numérique).

Fort de l'expérience du portefeuille de projets du Fonds Social Européen, baptisé *ICA³RE pour Innovation dans le Continuum d'Apprentissage et d'Accompagnement des Adultes en Reprise d'Etude*, nous proposons de nous en inspirer pour accompagner les quatre publics prioritaires identifiés ci-dessus tout au long de leur parcours universitaire. Nous avons baptisé ce projet, **le projet « CARE » pour Continuum d'Accompagnement à la Réussite des Etudiantes et Etudiants les plus fragilisés.**

L'audace de la création d'un projet « CARE » pour Continuum d'Accompagnement à la Réussite des Etudiantes et Etudiants issus des publics prioritaires (repris ci-dessus).

Le projet CARE proposerait un continuum d'accompagnement personnalisé des publics prioritaires de leur orientation à leur mise à l'emploi. Le dispositif d'accompagnement répondrait aux besoins de ces publics cibles, à la fois sur un plan relationnel (accompagnement) et sur un plan du contenu et de méthodes.

Il s'agirait donc d'un **accompagnement de longue durée** selon un continuum de l'orientation à l'emploi pour nos étudiant·e·s faisant partie des publics prioritaires.

De nombreux travaux scientifiques soulignent que ce type de dispositif cultive une motivation intrinsèque de l'apprenante et l'apprenant. Ce projet CARE nécessiterait de **renforcer les services administratifs** qui sont en charge des étudiant·e·s ciblés.

Le soutien social par les pairs constitue aussi un outil d'aide à la réussite important. Il convient d'intensifier le dispositif institutionnel de **« Student Buddy Program »**. Dans celui-ci, les « buddies » sont assimilés à des grandes sœurs ou des grands frères qui sont à l'écoute de leurs cadettes et cadets, les accompagnent, les conseillent, les informent, les motivent et encouragent leur engagement ainsi que leur sentiment d'appartenance et d'intégration à l'Université, dans un esprit de bienveillance. Ce dispositif est aujourd'hui principalement proposé aux étudiant·e·s du bloc annuel 1. Il conviendrait de l'étendre, notamment aux étudiant·e·s internationaux.

De façon plus générale, notre volonté est d'institutionnaliser **la culture du mentorat au sein de notre Université**. Le mentorat est en effet un dispositif très utilisé dans d'autres Universités à l'étranger qui permet de constituer et préserver un lien fort entre les alumni et les étudiant·e·s. Pour cela, nous proposons d'investir dans une plateforme spécifique dédié au mentorat dans notre Université.

L'audace d'un programme de mentorat gratuit à grande échelle pour les étudiant·e·s, jeunes diplômé·e·s, qui rencontrent des difficultés pendant et après l'apprentissage ou lors de leur entrée dans la vie professionnelle.

Ce **mentorat** se ferait par des **alumni bénévoles** de notre Université afin de stimuler une culture du mentorat dans toute l'Université, lutter contre l'isolement et constituer une nouvelle voie d'aide à la réussite et d'insertion socio-professionnelle, **y compris pour les doctorant·e·s** et les étudiant·e·s internationaux. Ce type de dispositif nécessiterait de former nos alumni volontaires au rôle de « mentors ».

Pour stimuler la culture du mentorat, nous pourrions créer une commission « mentorale », issue du conseil académique et composée d'alumni, de membres de l'Université et d'étudiant·e·s. La création d'un nouveau kot à projet centré sur le mentorat à travers la dynamique alumni serait aussi envisagée.

Ce mentorat pourrait porter sur **l'accompagnement individualisé toute l'année** des étudiant·e·s demandeurs. Ce programme de mentorat reposerait sur un partenariat entre les alumni (mentors) et l'Université, à destination des étudiant·e·s, des jeunes diplômé·e·s de l'UCLouvain. Il pourrait porter sur l'orientation et la projection professionnelles des jeunes diplômé·e·s, le soutien moral et la confiance en soi des étudiant·e·s, l'appréhension d'une matière académique, la méthodologie et l'organisation du travail et l'accompagnement vers la recherche d'un emploi.

Ce programme serait également ouvert aux **doctorant·e·s**. Au-delà du soutien méthodologique, psychologique et social, le mentorat constituerait un **dispositif préventif aux difficultés de harcèlement** vécues par certaines et certains de nos scientifiques. La capacité de se référer à une autre personne que son promoteur ou sa promotrice de thèse permettrait une liberté de parole, une écoute attentive ainsi qu'un outil de prévention et de signalement.

Par exemple, le centre de mentorat pour les étudiant·e·s diplômé·e·s de l'Université d'Ottawa offre aux étudiant·e·s inscrit·e·s au doctorat la possibilité de rencontrer des étudiant·e·s mentor·e·s afin de discuter des difficultés liées au parcours doctoral.

La mise en place de ce programme de mentorat demanderait d'investir dans **une plateforme à l'échelle de l'Université** qui favoriserait les mises en relation. A titre illustratif, ce type de plateformes existe déjà comme « job-caddie » en Suisse ou « my jobglasses » qui est la première plateforme de rencontres professionnelles en Europe (sur le principe d'un rendez-vous d'une heure, en ligne ou en face à face) qui catalyse la construction d'un réseau.

L'existence d'une plateforme permettrait également de développer un « e-Mentorat » ou « cyber mentorat », à savoir un réseau de mentors auquel les étudiant·e·s peuvent accéder en ligne. Les relations pourraient alors se construire par messages ou par visioconférences.

Certaines Universités collaborent avec des applications comme « Elo » (elomentorat.com) dont la mission est de simplifier au maximum la relation mentorale. Les utilisatrices et utilisateurs remplissent un profil que l'application va jumeler à différents profils. Mentores et mentors et mentorées et mentorés fonctionnent ensuite de manière autonome, tout en bénéficiant d'un environnement de communication à la fois sécurisé et confidentiel.

Un autre exemple est le réseau « Academos » qui permet aux étudiant·e·s de dialoguer avec des mentors exerçant un métier qui les intéresse, des étudiant·e·s du domaine qu'ils ou elles convoitent, des établissements d'enseignement, des entreprises – tous choisis par les étudiantes elles-mêmes et les étudiants eux-mêmes ou par l'algorithme de la plateforme. Les étudiant·e·s peuvent ainsi partager leurs intérêts avec leurs pairs en se créant un profil professionnel ou en participant à des groupes de discussion.

Inspiré du cahier du Louvain Learning Lab (N°7) issu du travail du comité de pilotage « mentorat » que nous avons personnellement présidé en 2020 en tant que vice-recteur en charge des alumni.

<https://tutorats.org/publications-1/cahierIII-adopter-le-mentorat.pdf>

Dans le cadre des activités de service à la société, nous soutenons l'investissement des corps académique, scientifique, administratif et technique dans la création d'un continuum efficace entre les établissements secondaires (gestion de la transition secondaire-supérieur), les hautes écoles (gestion des passerelles) et notre Université. Pour cela, il est essentiel de continuer à investir dans les actions qui favorisent la **transition** entre les établissements secondaires et l'Université. Ces actions permettent une **orientation** optimale des futurs étudiant·e·s en appui avec le CIO, couplée à une **aide à la réussite** ciblée vers des publics bien identifiés et suivis dans le temps une fois qu'ils ont choisi de rejoindre notre Université.

Notre Université doit continuer à investir dans les liens qu'elle tisse avec les établissements secondaires sur l'ensemble des régions où elle est présente. A travers ses liens, nous jouons pleinement notre rôle d'Université citoyenne et inclusive, nous préparons des futures étudiant·e·s mieux informé·e·s et mieux orienté·e·s, nous susciterons des vocations et nous améliorerons à moyen terme notre attractivité vers ces publics. Cet effort se doit d'être soutenu et constant.

Pour mener cela à bien, il est indispensable de reconnaître l'investissement des membres du personnel dans ces initiatives.

L'audace d'être un acteur clé de la transition enseignement secondaire – enseignement supérieur (TSS).

En remplissant cette mission, l'UCLouvain démontre, entre autres, sa volonté de participer au développement de citoyennes et citoyens responsables, son désir de prendre part activement à la vie en société, à la rendre plus inclusive et équitable. La reconnaissance effective de la participation aux dispositifs liés à la TSS est essentielle car elle est consommatrice de temps mais contribue à notre mission sociétale.

Nos dispositifs **vers les élèves de 5^{ième} et 6^{ième} secondaire** sont multiples et demandent une mobilisation des corps académique et/ou scientifique. Leurs objectifs sont d'accompagner l'orientation des élèves (cursus, CIO, etc.), leur faire découvrir l'enseignement supérieur, les sensibiliser aux disciplines de l'enseignement supérieur, ou encore les faire expérimenter le métier d'étudiant·e·s en les faisant venir sur les campus ou en proposant une intervention d'un·e· professeur·e· dans leur classe.

Nous jouons également un rôle **vers les professionnelles et professionnels de l'éducation** dans le secondaire pour les informer sur les enjeux liés à la TSS, les outiller grâce à notre expertise, les former et créer des espaces d'échange. Par exemple, l'initiative des « fenêtres ouvertes », créée dans le Hainaut, constitue un dispositif qui favorise les liens entre les établissements secondaires et notre Université. En rassemblant les directions d'écoles de la région, nous construisons un réseau solide d'ambadrices et d'ambassadeurs au sein de leur propre établissement secondaire. Cette initiative pourrait très bien être généralisée à l'ensemble des sites de notre Université.

Si nous voulons intensifier notre offre d'interventions dans nos domaines de compétence dans les établissements secondaires, il conviendrait de stabiliser le support administratif dédié à ces missions et reconnaître explicitement, par une enveloppe APH dédiée, l'investissement des académiques dans ces dispositifs d'amélioration de la TSS. Pour le personnel scientifique, il conviendrait de prévoir une prise en compte explicite dans leurs heures d'encadrement de leur participation aux dispositifs liés à la TSS.

Il est important de **stabiliser les nouvelles actions et coordinations menées depuis deux ans** par notre Université. Il est tout aussi essentiel de déterminer, avec l'équipe en place, une stratégie de choix dans les collaborations à opérer en définissant des actions, des établissements cibles et des zones géographiques à privilégier, afin de permettre à un maximum d'écoles secondaires (réparties sur l'ensemble de la Région Wallonne et à Bruxelles) de bénéficier de nos dispositifs liés à la TSS.

Dans la lignée de notre travail de transition entre l'enseignement secondaire et supérieur, nous avons la responsabilité de réussir la mise en œuvre effective de **la Réforme Initiale des Enseignantes et Enseignants (RFIE)** à travers notre consortium qui réunit l'UNamur et les Hautes Ecoles HELHa ; Vinci, EPHEC et Hénallux. Ce projet constitue un enjeu stratégique pour notre Université car il contribuera à former plus de 40% des futurs enseignant·e·s de l'enseignement fondamental de la FWB.

6 Huit leviers transversaux de transformation

En soutien de nos trois missions universitaires, notre programme propose huit leviers transversaux de transformation :

1. L'amélioration du **bien-être** et de la **qualité de vie au travail** de toutes les catégories de personnel de notre Université ainsi qu'un soutien au développement des talents et des carrières ;
2. Le développement d'une **agilité organisationnelle** en réponse à un environnement turbulent, à une surcharge administrative et aux spécificités d'une Université multisite ;
3. Un Plan d'**Amélioration de la Vie Étudiante** (PAVÉ) portant une attention toute particulière à la lutte contre la précarité étudiante ;
4. Le renforcement des **synergies entre nos deux hôpitaux universitaires et l'Université** dans son ensemble afin de bâtir une stratégie hospitalière ambitieuse et porteuse de sens pour notre Réseau Santé Louvain ;
5. Une politique engagée en matière **d'Équité, de Diversité et d'Inclusion** pour tous les membres de notre communauté ;
6. Une politique de « **Responsabilité Sociétale Universitaire** » (RSU) renforcée et accélérée (en ligne avec notre Plan Transition actuel et les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) ;
7. Une politique de **rayonnement régional et international** cohérente et ciblée (institutions de la FWB, alumni, autres Universités partenaires, Circle U., institutions européennes et internationales, etc.) ;
8. Une **politique culturelle** au service de l'éveil et **l'émancipation de nos étudiant·e·s** et de la **cohésion sociale** des membres de notre communauté.

6.1 L'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail de toutes les catégories de personnel de notre Université ainsi qu'un soutien au développement des talents et des carrières

La force de l'Université réside dans son capital humain. Ce sont les personnes qui la composent qui dessinent son avenir. Dans cette dynamique humaine, l'Administration des Ressources Humaines (ARH) et les partenaires sociaux jouent un rôle central. Dans le cadre du plan Horizon600, notre Université a progressé dans sa politique de ressources humaines. Un socle de valeurs fondamentales a été co-construit pour sous-tendre toute la politique de ressources humaines de notre Université. Pour rappel, il s'agit de cinq duos de valeurs :

1. Le respect et la valorisation des personnes
2. L'inclusion et la reconnaissance de la diversité
3. L'équité et la clarté
4. La compétence et le développement
5. L'engagement et la responsabilité

Ces dix valeurs doivent devenir une réalité dans les pratiques professionnelles quotidiennes au sein de notre Université, ce qui nécessite des changements organisationnels dans les années à venir. Si nous voulons relever les défis organisationnels, nous devons renforcer notre Administration des Ressources Humaines (ARH) et mobiliser dans une dynamique vertueuse nos partenaires sociaux.

L'audace de considérer l'Administration des Ressources Humaines comme le poumon de notre Université.

L'Administration des Ressources Humaines est au service d'une stratégie universitaire. Notre intention stratégique affirmée de devenir l'Université « préférée » de la FWB dans les 5 ans exige une mobilisation de l'ARH sur l'ensemble des parties prenantes de l'Université pour remplir les missions clés à des normes de haute qualité, à savoir :

- Recrutement et sélection des candidat·e·s, toutes catégories de personnel confondus ;
- Écoute et résolution de problèmes internes individuels ou collectifs ;
- Traitement du bien-être au travail, du harcèlement et de la discrimination ;
- Gestion et administration des ressources humaines ;
- Traitement de la paie et de la rémunération du personnel ;
- Autres missions support (telles que l'enquête des risques psycho-sociaux, le label HRS4U, l'accompagnement de la fusion avec St Louis, etc.).

Une politique du personnel ambitieuse devrait également intégrer la promotion, dans toutes ses missions, de la diversité, l'inclusion et l'égalité des genres. Plusieurs initiatives portant spécifiquement sur le personnel ont été lancées au sein de notre Université dans ce domaine. Il conviendrait de les consolider afin qu'elles soient pleinement articulées à notre ARH.

Sur base d'un étalonnage avec d'autres organisations de taille similaire à notre Université, il apparaît que **l'équipe en place est en sous-effectif** pour remplir l'ensemble de ses missions. Nous proposons d'examiner les processus internes à l'ARH et de revoir sa taille afin de doter cette administration d'un cadre qui permettrait d'avoir un impact sur l'agilité et la réactivité dans les différentes actions menées par ses membres. Un **renforcement de cette administration** aurait un impact positif non seulement pour l'équipe en place mais aussi pour l'ensemble des entités de notre Université qui engagent, qui évaluent et qui gèrent des personnes au quotidien.

La conséquence immédiate de ce renforcement serait de contribuer à l'accélération des processus liés aux ressources humaines, couplée à une simplification administrative. Cela serait source d'amélioration de notre efficacité générale et de **satisfaction dans toutes les entités** de notre Université.

Le bien-être et l'épanouissement des membres de notre communauté passe aussi par un accompagnement de la trajectoire professionnelle de chaque membre du personnel à travers une gestion des carrières et des promotions ainsi que la reconnaissance de l'investissement professionnel fourni et des parcours de

formation suivis. Cela passe également par un meilleur accompagnement des fins de carrière et une gestion de l'allongement des carrières (de 65 à 67 ans), plaçant toujours l'humain au cœur des préoccupations.

Depuis de nombreuses années, notre Université travaille à l'élaboration d'un **cadastre des métiers pour le personnel administratif et technique de niveau 1**. Ce cadastre constitue la pierre angulaire d'une politique RH qui permet d'évaluer et de récompenser de façon juste, équitable et transparente, de favoriser la mobilité interne positive qui génère de la motivation intrinsèque, de développer des chemins de carrière diversifiés. Ce cadastre permettra de revaloriser les métiers de management dans l'Université menés par nos cadres intermédiaires, véritables acteurs du changement dans les grandes organisations.

Pour ce qui concerne **le personnel administratif et technique de niveau 2**, une analyse des fonctions a permis d'améliorer une forme d'objectivation des parcours. Néanmoins, pour l'ensemble du personnel administratif et technique, il apparaît que l'enveloppe financière dédiée aux promotions reste trop étroite et implique **des délais d'attente trop long pour une promotion**, ce qui est source de démotivation et de désengagement potentiel. Nous devons revoir ce processus, tout en veillant à mieux identifier la richesse des compétences disponibles au sein de l'Université. Nous sommes favorables à la constitution d'un répertoire du personnel basé sur ses aspirations, ses compétences, et son temps de travail. Cela permettrait à notre personnel de pouvoir développer son plein potentiel en facilitant les changements de carrière et la mobilité interne positive. Nous pourrions même concevoir une « **UCLouvain RH Academy** » pour marquer le fait que le développement des compétences des membres de notre communauté constitue un engagement fort en matière de ressources humaines. La gestion de l'Université devient de plus en plus complexe et requiert des compétences de plus en plus pointues en matière informatique, numérique, linguistique, pédagogique, financière, immobilière, énergétique, urbanistique, juridique, etc. Nous devons mieux nous organiser pour assurer **le perfectionnement continu du personnel** afin de faire face aux nouveaux défis.

La **mobilisation dynamique du Projet Académique Individuel Concerté (PAIC)**, présentée précédemment pour le corps académique, devrait également se décliner sous la forme d'un **Projet Individuel Concerté (PIC)** au sein du personnel administratif et technique. Le PIC pourrait devenir un véritable outil de gestion d'un processus de promotion transparent et équitable, qui limiterait les frustrations et la démotivation actuelle des personnes qui ne se sentent pas reconnues pour leur investissement professionnel. Nous soutenons également les réflexions actuelles menées sur les nouvelles formes de reconnaissance (symboliques, primes au mérite, remerciement, etc.).

Un autre défi consiste à devenir un lieu de travail, d'apprentissage et de recherche « préféré », c'est-à-dire être capable d'attirer et d'accompagner le développement des personnes de talent qui décident de rejoindre notre communauté, de faire en sorte que ces talents désirent rester. Pour cela, il convient de travailler sur notre « **marque employeur** », à la fois en matière de recrutement, d'accueil et de parcours professionnel tout au long de la carrière. Nous devons travailler de concert avec les autres universités de la FWB pour exiger une révision **des barèmes** qui nous rendent trop peu attractifs dans plusieurs domaines clés de l'Université.

Le bien-être au travail passe aussi par un **besoin de simplification administrative**, intégrée dans une politique globale et systématique, centrée sur la diminution de la charge administrative et l'augmentation de l'efficacité des processus de travail. Une attention particulière sera portée à **l'articulation** entre l'administration générale, les administrations facultaires et d'instituts ainsi que les administrations de site. Un travail sur les enjeux potentiels (avantages, inconvénients et risques potentiels) de **l'Intelligence**

Artificielle pour nos processus administratifs devra également être réalisé pour examiner en quoi ces évolutions pourraient soutenir notre volonté de simplification administrative de façon responsable.

Le bien-être passe également par un climat de confiance et d'autonomie, qui invite à privilégier un **management de la délégation et de la responsabilisation** de façon à ce que chacune et chacun, à son niveau de responsabilité, puisse prendre des initiatives sans devoir systématiquement en référer à son supérieur ou sa supérieure hiérarchique ou fonctionnelle.

Le bien-être nécessite un climat de sécurité psychologique, de respect et de tolérance. Nous devons réaffirmer notre volonté de **refuser toute forme de harcèlement et de discrimination** au sein de notre Université. Ainsi, nous vivons en accord avec les valeurs de notre université. Riche de nos valeurs de tolérance, nous deviendrons *l'Université Préférée* par l'ensemble de nos parties prenantes internes et externes où chacune et chacun se sent en sécurité.

Notre Université a la responsabilité de remplir ses obligations juridiques en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination, et de respecter le cadre juridique lié à la santé et sécurité au travail en matière de harcèlement en milieu professionnel. Elle a aussi le **devoir moral** de garantir un milieu d'apprentissage et de travail sûr, qui favorise la compréhension et le respect à l'égard de la **dignité humaine** au sein de la communauté universitaire et qui est exempt de tout acte de harcèlement et de discrimination.

Notre Université a progressé depuis quelques années mais nous devons absolument **accélérer la mise en place effective d'un processus de traitement équitable**, à la fois des signalements de possibles situations de harcèlement ou de discrimination, de gestion d'enquêtes en cas de plainte et de détermination des conséquences en application de nos règlements. En cas de harcèlement ou de discrimination, **l'Université doit prendre rapidement les mesures préventives et correctives** appropriées. Toute personne présumée victime doit pouvoir se sentir accompagnée et soutenue, avoir le droit de déposer ou retirer une plainte de harcèlement ou de discrimination sans crainte de représailles ou de menaces. Dans un souci de processus équitable, l'Université doit aussi veiller à prendre des mesures préventives et correctives s'il s'avère que la plainte est non fondée, vexatoire ou a été déposée de mauvaise foi.

A cet égard, nous préconisons la transformation de la cellule « Together » en un véritable **Bureau d'Intervention en matière de Discrimination et de Harcèlement (BIDHA)**.

L'audace d'un Bureau d'Intervention en matière de Discrimination et de Harcèlement (BIDHA).

L'Université a décidé de créer en 2019 la cellule « Together » dont la mission principale est l'écoute, le soutien, l'orientation et l'accompagnement des personnes victimes ou témoins de violences ou discriminations. Depuis 2019, plusieurs campagnes d'information et de sensibilisation ont été organisées dans le but de créer une culture du respect et du consentement et, plus spécifiquement, de sensibiliser la communauté universitaire au harcèlement sexuel. Ces actions ne sont pas suffisantes. La cellule « Together » était initialement rattachée à l'ARH (FABI) et, depuis janvier 2024, elle est maintenant rattachée à SERP. La prise de contact se fait par une adresse courriel générique. La cellule ne répond donc pas immédiatement à la réception d'un message.

Suite aux recommandations du rapport Tulkens et à la circulaire 9037 du 18 septembre 2023 intitulée « Prévention et lutte contre le harcèlement, les discriminations et les violences sexuelles au sein des établissements de l'enseignement supérieur et de l'enseignement de promotion sociale en FWB », il convient de revoir le fonctionnement et la visibilité de « Together » qui est un dispositif sous-exploité actuellement par crainte de partialité, par la distance du dispositif avec le terrain sur chaque site et par son caractère très impersonnel.

Nous proposons, en étroite collaboration avec les parties prenantes concernées, notamment nos partenaires sociaux, de transformer le nom et la nature de la cellule « Together » en un véritable **Bureau d'Intervention en matière de Discrimination et de Harcèlement (BIDHA)**, présent sur chaque site de l'Université. Ce bureau serait un véritable **guichet unique** pour le signalement, la première écoute et l'orientation, en diversifiant ses modes d'accès (email, physique, téléphone, etc.), en informant sur son rôle de signalement, en garantissant une transmission rapide et adéquate de l'information et en garantissant la prise en charge et l'orientation rapide de chaque victime vers le bon interlocuteur ou la bonne interlocutrice.

Le BIDHA devrait être un **guichet unique connu et de confiance pour l'ensemble des membres de la communauté**. Il devrait être un lieu identifiable et indépendant ouvert sur chaque site de l'Université, avec un système de permanence. Actuellement, la cellule « Together » compte une personne à 50 %. Il conviendrait de renforcer cette équipe afin de couvrir l'ensemble des sites de l'Université. Un suivi et une évaluation de fonctionnement devraient être organisés tous les 6 mois pour une mise en place appropriée.

Nous souhaitons réaffirmer notre engagement envers la sécurité, la santé mentale et physique et l'épanouissement de chaque membre de notre communauté universitaire. Notre communauté sera actrice de la construction d'un environnement professionnel de travail, d'enseignement et de recherche épanouissant, respectueux, sécuritaire, inclusif et équilibré.

6.2 Le développement d'une agilité organisationnelle en réponse à un environnement turbulent, à une surcharge administrative et aux spécificités d'une Université multisite

6.2.1 Stimuler une agilité organisationnelle positive

L'agilité organisationnelle est un enjeu important pour notre Université car, en enseignement et en recherche, les tendances, les technologies et les besoins évoluent rapidement. Les principes fondateurs de l'organisation agile sont (1) la recherche de sens et de cohérence, en définissant collectivement une orientation stratégique, (2) la capacité d'anticipation pour réduire l'incertitude, (3) la volonté de coopérer et de travailler en réseau (plutôt qu'en silo), (4) le goût d'innover autrement, (5) l'acceptation de la prise de risque. L'agilité organisationnelle passe par un état d'esprit qui cultive une culture de la confiance, de l'autonomie, du respect, du vivre ensemble, de la convivialité et de la remise en question dans toutes les entités de notre Université, y compris au sein du Conseil Rectoral qui a valeur d'exemple.

Plusieurs axes d'action seront possibles et devront systématiquement être menés avec les personnes qui sont directement impliquées. L'adhésion au changement ne se décrète pas ; elle se coconstruit avec respect et ouverture. Nous proposons de travailler sur :

- les différents processus de décisions dans l'Université pour les rendre plus rapides et flexibles ;

- les pratiques de gestion d'équipe qui encouragent l'auto-organisation et la résolution de problèmes (ce qui, de facto, accélère les processus décisionnels) ;
- la formation à la gestion du changement des personnes en charge d'équipes dans l'Université ;
- la création d'espaces qui encouragent la créativité, l'expérimentation, l'apprentissage continu et l'acceptation de l'erreur, pour rester à la pointe et anticiper les tendances futures ;
- l'adéquation de notre structure organisationnelle avec nos intentions stratégiques dans les trois missions universitaires, de façon efficiente et respectueuse de chacune et chacun.

Cette transformation sera progressive et son succès dépendra de la façon d'initier et d'accompagner la démarche. Dans la pratique du changement organisationnel, le processus est aussi important que le contenu intrinsèque des transformations et les résultats attendus. En effet, l'agilité organisationnelle peut être un facteur de stress, d'instabilité, d'insécurité ou un facteur d'épanouissement, de satisfaction et de bien-être, en fonction de la façon dont elle sera mise en œuvre au sein de notre Université. Nous concevons l'agilité organisationnelle comme une source d'amélioration du bien-être au travail, en favorisant la flexibilité des horaires, le télétravail et l'équilibre travail- vie personnelle, en cultivant l'autonomie et la responsabilisation plutôt que le contrôle permanent pour une meilleure satisfaction personnelle et professionnelle. L'agilité permet également de mieux prendre en compte les besoins individuels en ajustant les modes de travail, les responsabilités, et en offrant des opportunités d'apprentissage.

Lorsque l'agilité organisationnelle est mise en œuvre de manière équilibrée, en tenant compte à la fois des besoins des parties prenantes, de l'Université et en accompagnant le processus de changement, elle contribue à améliorer le bien-être au travail en favorisant la flexibilité, l'autonomie et une culture positive de la reconnaissance. Nous soutiendrons un pilotage vertueux et une transformation progressive de nos pratiques organisationnelles au bénéfice d'un épanouissement collectif et individuel.

6.2.2 Une Université multisite à inventer

La fusion en septembre 2023 entre USLB et UCLouvain modifie le fonctionnement de notre Université, tout secteur confondu. Elle a un impact particulier sur le Secteur des Sciences Humaines (SSH) qui voit son périmètre sensiblement modifié.

| Avant septembre 2023 | Après septembre 2023 |
|------------------------------------|---|
| 6 facultés | 11 facultés |
| 10 instituts | 11 instituts |
| 3 sites (LLN, Mons, Charleroi) | 4 sites (LLN, Mons, Charleroi, Bruxelles) |
| 692 personnes (AB, PST, PAT) (ETP) | 934 personnes (AB, PST, PAT) (ETP) |
| 17 400 étudiant·e·s | 21 622 étudiant·e·s |

Ces données attestent d'une transformation significative pour le SSH qui a un impact sur l'ensemble de notre Université. Cette transformation offre une opportunité unique de renforcer notre présence à Bruxelles, à côté de notre site de Woluwé (Pôle santé) et de notre site de St Gilles (LOCI).

La gouvernance actuelle montre ses limites et doit être revue. Nous sommes persuadés que **les corps intermédiaires** (CORA, CORSCI, CORTA, partenaires sociaux, etc.) ont un rôle central à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions prises au sein de notre Université. Les organes de gouvernance actuels deviennent trop complexes. Par exemple, le bureau de secteur en SSH est constitué de 38 membres votants pour traiter des questions issues d'entités très diverses et multisites pour certaines, ayant des enjeux spécifiques parfois très difficiles à prendre en compte. Cette complexité pousse à la création de nombreux organes « ad hoc » pour assurer la coordination des nombreux dossiers à traiter tels que le codosh, le codopi, le quartet+ ou d'autres comités ad hoc de nature variable. Il conviendra de faire un cadastre complet de l'ensemble des comités existants dans les administrations et les trois secteurs de notre Université afin d'examiner leur impact respectif sur les processus de prise de décision au sein de l'Université.

Ayant vécu et participé à la gouvernance multisite de l'intérieur dans le Hainaut durant les huit dernières années, il faut reconnaître le travail remarquable réalisé par les équipes en place sur le terrain pour faire fonctionner le multisite. Une question est toutefois latente : « *A quel prix ?* » et « *Quel est l'objectif poursuivi ?* ». **L'efficacité de notre fonctionnement multisite** repose sur la bonne volonté du personnel directement impliqué, mais il faut reconnaître que **l'efficience de notre gouvernance n'est pas au rendez-vous**. Pour rappel, **l'efficacité** consiste à arriver à destination alors que **l'efficience** consiste à trouver le meilleur chemin pour y arriver. Chaque site de notre Université doit pouvoir porter ses projets d'avenir et nous devons mettre en place une organisation qui sera au service de ces projets. Sur le plan humain, notre modèle multisite actuel est épuisant en termes de coûts de coordination interne, de contrôle, de motivation, de réactivité, de transversalité, ... pour défendre le statut quo. La complexité et la lourdeur de notre organisation actuelle ont trop de répercussions directes sur la qualité de vie au travail et l'épanouissement des membres du personnel. Nous devons oser mettre en œuvre concrètement **les principes de subsidiarité**.

Les défis associés au multisite sont multiples et de nature différente. Tout d'abord, à Bruxelles, le défi est de **réussir la fusion dans un respect mutuel**, en capitalisant sur l'expérience et les atouts de chacun. Nous devons également nous assurer d'une articulation forte entre notre site de Woluwé, les Cliniques universitaires St Luc, le CHU UCLouvain Namur et les administrations de l'UCLouvain à Louvain-la-Neuve. Ensuite, il convient de **garantir un cadre de travail efficient et épanouissant pour les membres du personnel de la faculté LOCI** présente à Louvain-la-Neuve, St Gilles et Tournai. LOCI est la seule faculté présente sur trois sites et dans des zones géographiques distantes. Il conviendra d'examiner en détails comment faciliter son fonctionnement multisite étant donné cette situation très particulière. Enfin, en Hainaut, il convient de **poursuivre le développement du site UCLouvain FUCaM Mons** en offrant un contexte de travail épanouissant. Enfin, nous devons également préparer l'arrivée d'un nouveau site à Charleroi en 2026. La conception d'un nouveau bâtiment à Charleroi est une belle illustration des difficultés inhérentes à nos mécanismes de fonctionnement actuels. Ce bâtiment est intersectoriel car il implique les trois secteurs (SST, SSH, SSS). Il est dédié à des activités d'enseignement, de recherche et de services à la société. En outre, il implique la prise en compte d'enjeux liés à la présence de multiples partenaires (HELHA, GHDC et CampusU). Notre mode de fonctionnement actuel n'est pas adapté pour répondre de façon agile aux besoins de ce type de développement. Les mêmes difficultés se poseront lorsque les développements de notre Université à Bruxelles seront à l'ordre du jour (LOCI, St Louis, KULeuven, Hautes Ecoles, ...).

Travailler en profondeur sur notre modèle d'Université multisite dépasse la volonté d'améliorer l'existant. Il est nécessaire pour anticiper l'avenir du paysage de l'enseignement supérieur en FWB. Nous devons questionner les enjeux de régionalisation, de rapprochement des institutions, d'alliance entre des Universités et des Hautes Ecoles, etc. Nous devons repenser et construire un modèle d'Université multisite attractif, visant à **améliorer notre fonctionnement interne** et à donner l'envie à des partenaires actuels ou futurs de se joindre à nous dans les années à venir. Cette question du multisite interpellera naturellement tous les organes de gouvernance de l'Université en termes de fonctions, de rôles et de responsabilités. Il est primordial d'être prêt à faire évoluer notre fonctionnement collectif dans un contexte de confiance et de respect mutuel.

Si l'on veut devenir une Université multisite attractive, nous devons veiller à valoriser les spécificités de chaque site de notre Université et à capitaliser sur ses forces, sur sa connaissance du tissu socio-économique local, sur ses atouts (historiques et actuels), sur son dynamisme et sa capacité à faire preuve d'agilité. Nous plaidons pour un « **management différencié assumé** ». Nous devons soutenir **chaque site** dans la construction d'un **projet fédérateur** et ambitieux qui sera source de **différenciation** et de **mobilisation** collective. Nous devons veiller à une standardisation et une centralisation lorsqu'un gain est avéré et des **synergies** fortes sont anticipées. Nous devons assurer des **services administratifs de proximité** à la hauteur du projet de site pour faire la différence dans nos **trois missions universitaires**.

Les rôles et responsabilités de chacune et chacun dans la gouvernance multisite doivent être questionnés et clarifiés. Les processus organisationnels doivent faire l'objet d'une analyse fine pour garantir la cohérence globale, l'autonomie locale et l'efficacité générale. Plusieurs groupes de travail ont déjà réfléchi sur ces questions depuis quelques années. Sur base de ces nombreuses réflexions, il convient maintenant de prendre des décisions et d'assumer la mise en place d'un plan d'actions cohérent.

Un premier moment de rendez-vous avec UCLouvain St Louis est prévu en septembre 2026. Cette période de deux ans nous donne une fenêtre temporelle idéale pour travailler à une révision du fonctionnement organisationnel de notre Université multisite afin de proposer un **nouveau modèle porteur de sens** pour l'ensemble des parties prenantes. Cette période sera également mise à profit pour examiner le fonctionnement de l'UCLouvain FUCaM Mons, de la faculté multisite LOCI ainsi que du nouveau site de l'UCLouvain à Charleroi. L'objectif sera d'initier un **fonctionnement multisite différencié** et épanouissant, au service de projets académiques ambitieux sur chacun des sites de notre Université afin de contribuer à son rayonnement régional, national et international.

L'audace de réinventer notre gouvernance multisite en précisant les rôles, fonctions et responsabilités.

Plusieurs pistes d'organisation multisite ont déjà été étudiées au cours des dernières années. Ces réflexions ont démarré il y a plus de 10 ans lors du projet de fusion à quatre universités (UCLouvain, UNamur, USLB et FUCaM) auquel nous avons directement participé. Aujourd'hui, trois des quatre protagonistes ont fusionné et nous avons signé une alliance de partenariat étroit avec UNamur (Aulne).

Ces années de réflexion ont suggéré des modèles divers et variés. A titre illustratif, voici une piste d'organisation académique pour **l'enseignement** qu'il conviendrait d'explorer avec toutes les parties prenantes concernées :

- o La création d'un « **Conseil de l'Enseignement Local** » (CEL) qui constituerait un nouvel organe de pilotage de l'enseignement, ayant des prérogatives, soit sur une zone géographique donnée (Hainaut) ou un site donné (St Louis). Sa mission serait d'assurer, en coordination avec les facultés concernées et en articulation avec le Conseil de l'Enseignement et de la Formation (CEFO), le pilotage stratégique de l'offre d'enseignement et de formation (à tous les niveaux- bac, master, formation doctorale, formation continue) dans les zones concernées ainsi que le pilotage stratégique de la promotion de cette offre.

Ce CEL organiserait le pilotage stratégique de l'offre d'enseignement et de formation et de sa promotion dans les zones concernées (site ou zone géographique). Les facultés resteraient à la manœuvre pour l'opérationnalisation. Chaque CEL serait présidé soit par un Vice-recteur ou une Vice-rectrice, soit par un ou une responsable académique locale (à définir). Les responsables des CEL seraient invités permanents au CEFO.

Quelles que soient les évolutions à venir en termes de secteurs ou de facultés (regroupement ou scission), les CEL seraient modulaires (le nombre de facultés membres d'un CEL peut varier) et garantirait une agilité des plus petits sites et une cohérence de l'offre d'enseignement et de formation ainsi que de la promotion sur une zone géographique donnée.

En ce qui concerne **la recherche**, les **instituts de recherche** sont les organes susceptibles de jouer un véritable rôle à la fois **fédérateur et garant d'une dynamique de site**, en fonction des forces vives de recherche présentes sur chaque site, marqueur identitaire de notre caractère universitaire.

Quel que soit le modèle envisagé, il convient maintenant de **faire évoluer notre modèle de gouvernance multisite** afin de proposer, dans les deux ans à venir, un modèle multisite lisible (tant en interne qu'à l'extérieur de notre institution), simplificateur, efficient, respectueux des spécificités de site et adaptable à des contextes locaux différents ainsi qu'à des évolutions potentielles du périmètre de notre Université.

Ce travail de clarification des rôles et responsabilités dans notre gouvernance multisite contribuera indirectement à améliorer significativement le bien-être au travail et la qualité de vie au travail de nombreux membres du personnel de notre communauté sur tous les sites.

6.3 Un Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante (PAVÉ) portant une attention toute particulière à la précarité étudiante

La vie étudiante est au cœur de notre Université. Il convient d'y consacrer un véritable plan comme nous l'avons fait dans le passé à travers les plans 2020, Horizon600, Plan Transition, Plan International, Plan Numérique, Plan Ressources Humaines, etc..

Il est temps d'initier, en étroite collaboration avec le Vice-Recteur aux Affaires Etudiantes, un plan ambitieux, exclusivement dédié à la vie étudiante, avec la participation de l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire concernés.

L'audace d'élaborer, en co-construction avec les étudiant·e·s et les administrations concernées, un Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante 2024-2029 (PAVÉ)

Ce plan prendra en compte toutes les thématiques qui concernent directement les étudiant·e·s de façon holistique et transversale au sein de l'Université afin de co-construire des axes stratégiques de développement pertinents, des objectifs à atteindre, des priorités et surtout un plan d'action concret à 5 ans (2024-2029).

Nous souhaitons élaborer ce **Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante (PAVÉ)**, en étroite collaboration avec le Vice-Recteur des Affaires Etudiantes, autour de **13 chantiers** qui seront déclinés sur chaque site de notre Université pour garantir un traitement équitable pour chaque étudiant·e· au sein de notre communauté. Les treize chantiers sont les suivants :

1. **Le Social et la précarité étudiante** : la prise en charge de la précarité demande une approche pluridisciplinaire, de l'aide sociale à la prise en charge psychologique. L'évaluation des procédures d'aide, de l'information sur les aides disponibles afin qu'elle soit exhaustive, accessible et lisible constitue un enjeu pour l'ensemble des sites de notre Université pour proposer des dispositifs adaptés et pérennes.
2. **Le Harcèlement et la Discrimination** : toutes les formes de harcèlement ou de discrimination sur les sites de notre université ou en dehors, qu'elles soient liées au genre, à l'origine sociale ou ethnique, à l'orientation sexuelle, philosophique ou religieuse, aux préférences, doivent être combattues pour ré-affirmer que nous sommes une Université résolument inclusive. Une réflexion sur les actions de sensibilisation, de formation, d'information mais aussi de prise en charge effective et rapide des situations problématiques, de façon curative ou préventive, devrait être menée (le chapitre EDI aborde également ces questions).
3. **La Santé** : la médecine préventive (addictions, santé mentale et émotionnelle, nutrition, vie affective et sexuelle, etc.), la promotion de la santé et l'accompagnement avec tous les acteurs de la santé devraient constituer une priorité pour notre Université, sur tous ses sites, notamment vers les publics plus fragilisés (international, précarité, etc.).

4. **Le Logement** : bien que notre Université soit un acteur majeur dans l'offre de logement étudiant en FWB, certains sites, comme Louvain-la-Neuve, constatent une demande supérieure à l'offre disponible. L'aide à la recherche du logement, notamment pour les étudiant·e·s internationaux et primo-entrants ou pour les doctorant·e·s, la qualité des logements et leur accessibilité devraient être reconnus et gérés comme des enjeux importants.
5. **La Restauration** : le bien-être et la santé sont intimement liés à une forme d'alimentation équilibrée chez nos étudiant·e·s. Nous devrions garantir une offre de restauration diversifiée, accessible et équilibrée sur chaque site de l'Université.
6. **L'accueil et l'intégration** : se sentir accueilli·e et intégré·e constitue un enjeu de bien-être et de réussite dans son parcours universitaire, particulièrement pour les primo-étudiant·e·s, les étudiant·e·s internationaux, les étudiant·e·s en situation de fragilité et les publics spécifiques (PEPS sportif de haut niveau, artiste de haut niveau, étudiante et étudiant avec statut entrepreneur, étudiante et étudiant porteur d'un handicap, d'une maladie grave ou d'un trouble).
7. **Le Handicap** : les services dédiés à la prise en charge sont déjà bien organisés mais il faudrait continuer à améliorer les dispositifs en place, à les soutenir et à investir dans l'aménagement de nos infrastructures ainsi que dans la formation, l'information et la sensibilisation de notre communauté.
8. **Les Jobs étudiants** : Selon la Fédération des Etudiants Francophones, un membre de la communauté étudiante sur deux aurait un job durant sa scolarité. Pour 76% d'entre eux, il leur permettrait de financer leur scolarité. Pour les autres, il s'agirait d'avoir de l'argent de poche, de s'occuper, ou d'avoir une expérience professionnelle. Ce phénomène s'est amplifié ces dernières années étant donné le contexte économique. Nous devrions nous assurer que ces activités rémunérées, indispensables pour beaucoup, ne portent pas atteinte aux capacités d'étude et de réussite académique de nos étudiant·e·s sur chacun de nos sites. Notre Université pourrait aussi jouer un rôle dans sa capacité à fournir des jobs étudiants de qualité vers nos étudiant·e·s.
9. **Le Transport et les mobilités** : l'enjeu de la mobilité sera à examiner site par site pour évaluer l'offre de transports disponible. Les enjeux portent sur l'accessibilité d'une mobilité quotidienne efficace, facile, financièrement accessible et qui favorise les déplacements responsables (mobilité douce).
10. **Les Activités physiques et sportives** : le sport prend une place importante dans la vie des étudiant·e·s. Les adhérents à la carte sport augmentent chaque année et cette mise à disposition d'infrastructures sportives à prix réduit (60 euros/an) devrait être soutenue. Les enjeux de proposer une offre sportive accessible, variée et de qualité sont multiples (espaces pour faire du sport, santé, couts/budgets...) et devraient être examinés sur chaque site de notre Université. Les activités physiques ou sportives sont mobilisatrices de liens sociaux forts indispensables à notre communauté et contribuent directement à la santé et au bien-être physique et moral de nos étudiant·e·s.

11. **Les Activités culturelles** : les activités culturelles contribuent à la créativité, au développement de l'esprit critique, au bien-être et à la réussite de nos étudiant·e·s. Nous devrions veiller à rendre accessibles les arts et la culture au sein de notre communauté afin de réduire les inégalités d'accès selon que l'on y ait été initié ou pas. Il conviendrait de promouvoir la carte culture non seulement auprès des membres du personnel mais surtout auprès de nos étudiant·e·s.
12. **L'Engagement étudiant** (kots à projets, cercles étudiants, mandats électifs, etc.) : l'engagement étudiant sous toute ses formes (activités associatives, électives ou autres) est une marque de fabrique de notre Université. Il est vecteur d'enrichissement du parcours universitaire et facteur d'intégration. L'animation étudiante à travers les cercles, les kots à projets ou les régionales constitue un vecteur précieux d'inclusion, d'évolution personnelle et collective, de formation de nos étudiant·e·s. Nous souhaiterions soutenir cette mobilisation étudiante et la valoriser sous des formes qu'il conviendrait de définir (certificats, attestations, annexes au diplôme, programme de récompenses, prix, crédits, cérémonies, etc.).
13. **L'Éco-responsabilité** : notre volonté (plan Transition et ODD) d'être un acteur engagé dans les enjeux environnementaux sous toutes leurs dimensions (enseignement, recherche, campus durables, etc.) devrait mieux percoler au sein de la communauté étudiante. Nos étudiant·e·s sont mobilisés à travers les milieux associatifs et citoyens, ainsi que dans l'évolution des comportements de consommation (tri, transport en commun, consommation de produits bio et locaux, etc.). Les actions à mener devraient être concrètes, visibles et répondre aux attentes de nos étudiant·e·s.

Pour élaborer ce plan, nous proposons d'organiser des **Etats Généraux de la Vie Etudiante**. Nous mobiliserions les étudiantes et les étudiants, ainsi que tous les services concernés par ces questions au sein de l'Université afin d'élaborer ce Plan d'Amélioration de la Vie Etudiante (PAVÉ) qui passera par la définition d'objectifs à atteindre et de priorités et par la mise en place d'un monitoring de nos progressions sur toutes les dimensions du plan.

Ce plan est directement inspiré du plan initié et mise en œuvre par l'Université de Toulouse depuis 2015.

A côté de ce Plan d'Amélioration de la Vie Etudiante qui porterait sur des actions à 5 ans, il convient d'agir à court terme sur la **précarité étudiante**. Le décrochage des étudiant·e·s est souvent multifactoriel : difficultés financières, manque de repère, éloignement géographique, difficultés linguistiques, handicap ou trouble du comportement, milieu socio-économique défavorisé, etc. Notre Université offre déjà plusieurs réponses aux étudiant·e·s en situation de fragilité mais le repérage de ces dispositifs peut rester difficile pour ces étudiant·e·s fragilisés.

Nous proposons de renforcer les collaborations entre les personnels administratifs, pédagogiques, travailleurs sociaux et les personnels soignants, pour croiser les informations et faciliter l'accès à l'information sur les dispositifs et aides disponibles sur chaque site de l'Université. Les associations étudiantes pourront également contribuer à cette mise à disposition de l'information.

Il convient de réaliser un **cadastre des aides disponibles** mais également d'améliorer leur lisibilité, l'exhaustivité de l'information et son partage au plus près des bénéficiaires. La prise en charge de la précarité nécessite une approche pluridisciplinaire et un effort de communication.

Notre objectif sera de travailler à une **offre de services coordonnée et équitable sur l'ensemble des sites** de l'Université afin de s'assurer que tous les étudiant·e·s concerné·e·s bénéficient des aides auxquelles ils ont droit de façon équitable. Cela permettra d'améliorer la lisibilité des différents dispositifs sociaux mis en place et facilitera l'évaluation des besoins de simplification de ces dispositifs. Cet enjeu est particulièrement important pour les étudiant·e·s internationaux qui doivent s'adapter à un système social différent. La traduction des informations en langues étrangères reste un enjeu pour ce public dont la maîtrise du français est variable. Le repérage des étudiant·e·s fragilisé·e·s reste difficile mais nécessaire pour proposer l'aide adéquate, assurer le lien social et détecter des besoins éventuels d'accompagnement psychologique ou autre. Notre responsabilité est de coordonner la réponse à la précarité à travers tous nos sites présents à Bruxelles et en Wallonie. Cela passera par :

- Une meilleure **identification des différents acteurs** impliqués dans la prise en charge de la précarité étudiante (FWB, CPAS, universités, associations, kots à projet, épiceries sociales, etc.) et de leurs actions respectives, afin de coordonner au mieux leurs missions ;
- Une amélioration de la **coordination des offres d'aide existantes** dans les différentes villes où l'UCLouvain est présente (Tournai, Mons, Charleroi, Namur, Louvain-la-Neuve, St Gilles, Bruxelles ville, Woluwe) pour favoriser l'accessibilité au public précarisé ;
- Un plan d'actions à mener au sein du **CReF** (conseil des rectrices et recteurs francophones) pour revoir les aides, améliorer la simplification des procédures et la réduction des délais de leur attribution.

Nous nous engageons à tout mettre en œuvre, dans les limites des ressources et des aménagements possibles et raisonnables de notre Université, pour permettre aux **étudiant·e·s à besoins spécifiques** un accès à notre Université résolument inclusive et engagée.

6.4 Le renforcement des synergies entre nos deux hôpitaux universitaires, l'Université et le Réseau Santé Louvain afin de bâtir une stratégie hospitalière cohérente, ambitieuse et porteuse de sens pour la société.

Le secteur de la santé vit une crise financière majeure en FWB. La situation actuelle des hôpitaux en FWB est très préoccupante ; 60% d'entre eux présentent des budgets en déficit en 2023. A cette situation financière critique, s'ajoute une situation critique en termes de pénurie de personnel, notamment dans le domaine des soins infirmiers et des technologues (test et imagerie). Plusieurs plans visant des économies ont déjà été mis en œuvre dans nos hôpitaux ces dernières années. L'Université doit maintenant agir au niveau politique, avec l'appui du CReF (Conseil des Recteurs et Rectrices Francophone) et des forces vives de notre pays, pour convaincre de l'urgence d'une **reconnaissance des hôpitaux universitaires** par un financement spécifique.

Nos deux hôpitaux universitaires doivent être considérés comme des entités faisant partie intégrante de notre Université et donc leur avenir doit être au cœur des préoccupations de notre communauté et, en particulier, de l'ensemble de l'équipe rectorale. Pour cela, il est essentiel que nos hôpitaux soient

régulièrement à l'agenda du conseil rectoral. De plus, il est essentiel que le Recteur ou la Rectrice siège et soit bien présent·e dans les instances de gouvernance des hôpitaux universitaires de l'UCLouvain et le Bureau du Réseau Santé Louvain (RSL) émanant du CA de l'UCLouvain, en parfaite articulation avec la Vice-rectrice ou le Vice-recteur du Secteur de la Santé (SSS).

Malgré les circonstances difficiles, nos hôpitaux sont dans un contexte stratégique clé de reconstruction. Les projets sont en cours et il convient de soutenir cette stratégie de reconstruction. Dans le contexte de crise actuel, il est encore plus indispensable d'élaborer un véritable agenda pour une stratégie hospitalière ambitieuse et audacieuse pour les années à venir. Nous devons passer d'un rôle d'acteur universitaire réactif face à l'évolution du paysage de la santé en FWB à un rôle de leader universitaire proactif et prospectif.

Pour ce faire, nous proposons une méthode plutôt qu'un contenu qui devra être porté par les acteurs et actrices de nos deux hôpitaux mais aussi de l'ensemble de la communauté universitaire.

L'audace de consacrer du temps à élaborer un agenda stratégique pour nos deux hôpitaux universitaires.

Nous souhaitons initier une **réflexion stratégique 2030** dans chacun de nos deux hôpitaux universitaires afin de proposer un agenda stratégique commun 2025-2030.

A cette fin, il conviendra de constituer un « comité stratégique » composé d'acteurs clés de nos hôpitaux et du secteur de la santé ainsi que de membres du conseil rectoral et du CA, par ailleurs. Ce comité réaliserait un **diagnostic stratégique complet** afin de proposer un avenir à nos deux hôpitaux universitaires (de façon à la fois autonome et très complémentaire).

Nous aborderons les enjeux d'évolution de la médecine dans une perspective de « *network medicine* » et d'Intelligence Artificielle, qui demanderont de construire un véritable écosystème de santé connecté de la première ligne à la prise en charge quaternaire. Nous examinerons l'évolution potentielle des alliances (H.UNI, réseau namurois, etc.), les fusions, les synergies entre St Luc et le CHU Namur, l'ambition du Réseau Santé Louvain, les enjeux de gouvernance dans les différentes instances hospitalières, la stratégie géo-hospitalière qui prend en compte les bassins de soin locaux (Bruxelles, Brabant, Namur, Charleroi, le Centre, Mons, Hainaut occidental) et les axes de mobilité clé (N25, axe E411 sud, E411 Nord, E19), etc..

Dans un premier temps, il conviendrait de mener la même réflexion stratégique dans nos deux hôpitaux en parallèle. Ensuite, des sessions communes pour évaluer les convergences et les points de discussion seraient initiées. Au terme du processus, nous souhaiterions aboutir à **un agenda stratégique partagé** par les instances et les communautés de nos deux hôpitaux universitaires, tout en conservant et accentuant les spécificités en Wallonie et à Bruxelles.

Cette réflexion devrait également aborder la politique de développement académique pour nos hôpitaux, qui passe par une identification des domaines de recherche porteurs d'avenir (une « gap analysis »).

Nous devons également soutenir les plateformes technologiques sectorielles et inter-sectorielles qui constituent un outil indispensable à une recherche de qualité.

Nous aborderions également le besoin de soutenir et amplifier notre **capacité de translation de la recherche vers la pratique**, le passage de la recherche clinique à la recherche expérimentale et vice-versa, dans des domaines porteurs, pour que nos recherches bénéficient directement à nos pratiques hospitalières. Cette translation est également possible à partir d'autres secteurs indispensables au fonctionnement d'un hôpital (technique, gestion, paramédical, etc.).

Nous aborderions les enjeux de **la convention clinique entre l'hôpital et l'Université** pour veiller à une justice distributive basée sur les coûts des prestations réalisées et la mobilisation effective des intervenants et intervenantes en enseignement et en recherche dans le secteur santé. Les enjeux des Médecins Assistants Cliniciens Candidats Spécialistes (MACCS) dans leur répartition entre nos deux hôpitaux universitaires et ceux des membres du Réseau Santé Louvain (RSL) devraient aussi être abordés.

L'objectif sera d'aboutir à un agenda stratégique pour **nos hôpitaux et notre Réseau Santé Louvain** à l'horizon 2030.

Nos hôpitaux à Bruxelles et Wallonie constituent des atouts stratégiques pour l'Université, tout comme notre Réseau Santé Louvain (RSL) qui réunit plus de 30 institutions de santé (mutuelles, hôpitaux partenaires) en FWB. Nous souhaitons amplifier la portée stratégique de notre RSL et renforcer le maillage au sein du RSL au-delà de la gestion actuelle très efficace des MACCS.

Nous sommes persuadés que l'avenir du RSL passera par une meilleure appréhension de toutes les collaborations existantes et potentiellement pertinentes pour l'ensemble des membres de ce réseau. A cet égard, nous proposons d'initier une cartographie détaillée du RSL.

L'audace de dédier une chargée ou un chargé ou de mission expérimenté(e) au service du « Réseau Santé Louvain »

Nous souhaiterions investir dans une **cartographie complète des multiples formes de maillage** (existantes ou potentielles) sur le terrain, par spécialités, par institutions, entre l'ensemble des parties prenantes du RSL. Nous devrions objectiver et mieux comprendre l'existant afin de capitaliser sur toutes les collaborations qui fonctionnent bien, les soutenir mais aussi identifier des collaborations potentielles et porteuses d'avenir. Par exemple, une initiative a été prise de mener une enquête qualité sur les lieux de stage des MACCS. Il conviendrait de se l'approprier dans le cadre de cette mission.

Nous pourrions également, par cette cartographie, **élargir l'analyse des besoins des hôpitaux partenaires** à d'autres disciplines que la médecine et qui sont présentes au sein de notre Université. En effet, les hôpitaux sont des employeurs importants dans toutes les régions de la FWB avec des besoins dans de nombreux domaines d'expertise. Des disciplines telles que les soins infirmiers, les psychologues cliniciens, les logopèdes, les kinés, les gestionnaires, les juristes, ou encore les technologues constituent aussi des enjeux pour les années à venir dans le secteur de la santé.

Notre Université a un rôle central à jouer dans la recherche médicale, l'enseignement médical et paramédical, dans la préparation des professionnels de la santé, l'innovation technologique, la formation des médecins, la formation continue, les collaborations pluridisciplinaires, et bien d'autres dimensions clefs. Développer et faciliter ces contributions n'est possible que si nous construisons une relation de confiance avec nos deux hôpitaux universitaires, si nous élaborons ensemble un agenda stratégique ambitieux et si nous mobilisons toutes les synergies possibles pour façonner un avenir des soins de santé plus efficace, accessible et axé sur la patiente et le patient.

6.5 Une politique engagée en matière d'Équité, de Diversité et d'Inclusion pour tous les membres de notre communauté

Un travail remarquable a été initié dans le domaine EDI à travers l'organisation des Etats Généraux Equité-Diversité-Inclusion auxquels nous avons été nombreux à participer. Les rapports sur le harcèlement et les violences de genre, le « Gender Equality Plan »¹ ainsi que le Plan stratégique EDI constituent aujourd'hui des feuilles de route pour mettre en place un plan d'actions concrètes dans les cinq années à venir. Nous basons intégralement ce chapitre sur les propositions qui ont émergé de ces différentes initiatives.

Tout d'abord, rappelons-nous que la Commission européenne a conditionné l'accès des Universités à son programme de recherche et d'innovation « Horizon Europe » sur le respect de balises directement liées à une politique d'EDI. La Commission exige la production d'un plan stratégique (Gender Equality Plan) qui doit maintenant intégrer la lutte contre toute forme de discrimination. Les projets de recherche doivent intégrer une dimension de genre dans le contenu de la recherche. La parité de genre dans les groupes d'expertise et les comités d'évaluation liés à Horizon Europe, et au sein des équipes de recherche, constitue un des critères d'évaluation. A côté de ces contraintes européennes, notre Université défend l'importance d'une politique engagée dans ce domaine qui repose sur des valeurs de respect, de justice, d'égalité des chances et d'inclusion défendues par notre Université.

Les initiatives lancées par les conseillères du Recteur en charge de l'EDI ont permis de proposer un plan stratégique pour la période 2024 à 2028. Nous sommes favorables à sa mise en œuvre car il correspond à notre volonté de garantir plus d'égalité et d'inclusion dans les environnements d'étude, de recherche et de travail au sein de notre Université.

Ce plan stratégique propose d'initier la dynamique à travers des leviers d'action à effets démultiplicateurs, à la fois sur les représentations et sur les pratiques organisationnelles. Nous proposons de reprendre les neuf pistes d'actions concrètes présentées au Conseil rectoral de janvier 2024 par les conseillères du recteur en charge de l'EDI :

1. Créer une formation en ligne efficace pour sensibiliser et former à l'identification et la lutte contre les biais, stéréotypes et toutes formes de discriminations ;
2. Favoriser le recrutement et les carrières des femmes et des groupes socialement minorisés par la mesure cascade (effet du tuyau percé dans le parcours) ;
3. Innover dans la recherche axée sur EDI (par exemple, via le lancement d'un Louvain4EDI) ;
4. Innover dans l'enseignement axé sur EDI (par exemple, via un projet de création et mise à disposition d'outils pour déployer des pédagogies inclusives (via le FDP) ou la promotion de mémoires Oikos) ;
5. Etendre notre suivi interne du genre (rapport quantitatif auquel nous incluons également la neutralité de genre) aux enjeux EDI dans le cadre du tableau de bord institutionnel ;
6. Visibiliser la politique EDI sur nos différents canaux de communication (internet, campus) ;
7. Créer des sites internet et intranet EDI pour l'UCLouvain ;

¹ https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-arh/drupal-9/genre/20231220_PlanEgalit%C3%A9GenreUCLouvain.pdf

8. Proposer une réponse appropriée à tout membre du personnel ou du public étudiant impliqué dans un processus de transition ;
9. Relancer la dynamique initiée de « Renaming » de nos infrastructures et espaces.

Pour piloter ce plan stratégique EDI, il est indispensable de se doter d'une gouvernance lisible et représentative de notre communauté universitaire. Nous suggérons la création d'un conseil EDI piloté par une pro-rectrice ou un pro-recteur en charge des questions d'équité, de diversité et d'inclusion qui viendrait renforcer l'équipe rectorale sur ces questions.

L'audace de mettre en place un conseil EDI représentatif des différentes parties prenantes de notre Université et de nommer une pro-rectrice ou un pro-recteur en charge de l'Equité, la Diversité et l'Inclusion (EDI).

La pro-rectrice ou le pro-recteur EDI sera responsable de la direction stratégique de l'Université en matière d'Equité, de Diversité et d'Inclusion, y compris l'engagement institutionnel envers la lutte contre toutes formes de discrimination et de harcèlement.

Elle ou il sera choisi pour sa capacité à développer un leadership inclusif et bienveillant et sa capacité à travailler en équipe afin de **mobiliser la collaboration des différentes parties prenantes** internes et externes de l'Université. Cette personne travaillera en étroite collaboration avec le Vice-rectorat à la politique du personnel et le Vice-rectorat aux affaires étudiantes. L'objectif sera d'insuffler une véritable **culture de l'excellence dans le domaine de l'EDI** et de jouer un rôle de facilitateur et de catalyseur d'initiatives dans le domaine au sein de la communauté universitaire.

Trois axes de développement prioritaires seraient :

1. L'appui à une expérience étudiante épanouissante

Offrir un meilleur appui aux membres des minorités qui se sentent fragilisés au sein de la communauté universitaire, en créant notamment un programme de mentorat, en offrant des ressources en santé mentale dédiées à cette communauté, ainsi qu'en bonifiant le programme d'aides financières destiné aux étudiant·e·s issus des minorités.

2. Des engagements diversifiés, des méthodes pédagogiques inclusives et des formations

Contribuer à accélérer le recrutement de professeur·e·s, d'assistantes et d'assistants, de membres du personnel administratif issus de la diversité (genre, race, etc.) au cours des prochaines années. En effet, les membres du personnel sont les meilleurs ambassadeurs pour jouer un « rôle modèle » essentiel et seront porteuses et porteurs de changement dans les pratiques universitaires. Initier des adaptations dans les programmes afin d'enrichir le curriculum de pratiques plus culturellement diversifiées et inclusives (méthodes pédagogiques inclusives) est aussi essentiel. De même, il est pertinent de concevoir et mettre en place des activités de formation de sensibilisation contre le racisme et l'oppression et toutes formes de discriminations destinées à la communauté universitaire.

3. L'appui à la recherche inclusive

Stimuler les recherches dans le domaine EDI et créer un programme d'appui aux chercheur·euse·s issu·e·s des minorités fragilisées afin de rendre la communauté de recherche de l'Université plus équitable, diversifiée et inclusive.

6.6 Une politique de « **Responsabilité Sociétale Universitaire** » (RSU) renforcée et accélérée (en ligne avec notre Plan Transition actuel et les ODD des Nations Unies)

La question de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) fait l'objet de nombreuses attentions dans la communauté universitaire internationale depuis la déclaration de Talloires (1990). Au-delà de son rôle central de création et transmission de savoirs, notre Université devient un véritable laboratoire de la société de demain. Elle contribue, par son potentiel scientifique, aux enjeux de société mais elle a également la responsabilité de s'interroger sur son impact environnemental, économique, social, technologique et culturel ainsi que sur sa contribution au développement local et territorial. L'Université peut devenir un véritable écosystème des savoirs qui place la qualité des relations de travail au cœur de ses priorités.

Depuis février 2021, notre Université a co-construit un **Plan Transition²** qui a permis d'avoir une approche systémique de la question du rôle de notre Université dans ces enjeux sociétaux. Une politique de développement durable, par définition, ne doit pas changer à chaque changement de gouvernance ; elle doit plutôt donner un cap. Nous souhaitons poursuivre ce cap avec la volonté d'accélérer la transition dans le respect de nos capacités humaines, techniques et financières afin d'assumer pleinement notre rôle-modèle dans la RSU.

Notre Plan Transition vise à intervenir à la fois dans le domaine de l'enseignement, la recherche, les infrastructures de nos sites et la gouvernance de notre Université. Notre volonté est de garantir la continuité de la dynamique enclenchée par ce Plan Transition 2021-2025, tout en **passant à l'échelle de l'ensemble de nos sites**, et ne pas se cantonner à celui de Louvain-la-Neuve.

Ce Plan Transition a proposé des objectifs précis repris dans six axes prioritaires de développement que sont :

- L'enseignement et la recherche ;
- Les infrastructures universitaires (campus durable, biodiversité, consommation énergétique, etc.) ;
- La mobilité ;
- L'alimentation ;
- Le développement territorial ;
- L'offre culturelle.

Nous proposons d'ajouter une 7^{ème} dimension au Plan Transition existant, à savoir **le service à la société** qui constitue la troisième mission universitaire. En effet, la RSU invite la communauté universitaire à s'interroger sur les actions qu'elle peut engager en vue d'améliorer les conditions d'enseignement, de recherche, de travail et d'études de ses membres mais aussi les actions qu'elle peut mener pour améliorer son environnement écologique, social et économique. Notre Université doit s'interroger sur sa capacité à agir sur elle-même et sur la société, afin de faire progresser l'accès à l'enseignement supérieur, de proposer de nouveaux modes de partage des résultats de recherche, de contribuer à explorer de nouveaux modes de vie plus soutenables, etc..

² <https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-transit/Plan%20transition%20Uclouvain%202021%20-%202026.pdf>

Nous proposons de reprendre les principaux objectifs extraits du Plan de Transition 2021-2026 et résumés ci-dessous.

- Dans le domaine de **l'enseignement**, les principaux objectifs sont d'intégrer, dans tous les programmes de bachelier endéans les 5 ans, des Acquis d'Apprentissage (AA) transversaux liés au développement durable, de rendre attractive une mineure transition écologique et sociale transdisciplinaire et de mieux visibiliser les cours disciplinaires et programmes spécialisés liés au développement durable dans les programmes de master.
- Dans le domaine de **la recherche**, les principaux objectifs sont de stimuler l'émergence des recherches interdisciplinaires portant sur le développement durable et de la transition, soutenir des démarches transdisciplinaires liées au développement durable et de la transition (les Louvain4 constituent un levier important), mobiliser des solutions créatives de soutien aux initiatives de recherche dans le domaine du développement durable et de la transition.
- Dans le domaine **des investissements** en matière d'infrastructure universitaire (campus durables et patrimoine matériel et immatériel), les objectifs et les actions proposés doivent mener l'Université vers un objectif ambitieux de **neutralité carbone en 2035**. La logique globale pour atteindre un optimum énergéico-environnemental repose sur quatre axes d'action : consommer moins (sobriété), consommer mieux (efficacité), produire mieux (production renouvelable en décarbonant nos approvisionnements énergétiques) et jeter mieux.
- Dans le domaine **de la mobilité**, il est important de documenter les comportements de mobilité de la communauté universitaire sur l'ensemble de nos sites (pas uniquement à LLN) et anticiper les possibles évolutions dans les dix ans à venir, analyser comment réduire la demande en déplacements pour améliorer la qualité de vie et réduire les émissions de CO2 et rechercher des incitants pour stimuler chaque membre de notre communauté à adopter une mobilité plus partagée et plus douce.
- Dans le domaine **de l'alimentation**, les principaux objectifs sont de renforcer l'offre en alimentation saine, durable et abordable sur tous les sites pour les étudiant·e·s et le personnel, soutenir les productions agricoles et maraîchères durables locales dans une logique de circuit court, donner l'accès à une eau de distribution de qualité et encourager sa consommation sur nos différents sites, sensibiliser et éduquer la communauté universitaire aux enjeux d'une alimentation durable.
- Dans le domaine **de la biodiversité**, il est de notre responsabilité sur l'ensemble des sites de favoriser la faune et la flore, les habitats et les continuités écologiques et de sensibiliser et éduquer la communauté universitaire sur les enjeux de la biodiversité.
- Dans le domaine **du développement territorial**, les principaux objectifs sont d'appliquer le principe STOP (Stop-Think-Organize-Proceed) dans tout projet de développement territorial, sur l'ensemble de nos sites, de travailler les quartiers durables, les parcs scientifiques durables ou les commerces acteurs de transition à proximité de l'ensemble de nos sites.
- Dans **le domaine de la culture**, il convient de réaffirmer la culture comme enjeu universitaire, source de questionnement par les artistes, capable d'encourager la création sous toutes ses formes, stimuler et nourrir la réflexion sur les enjeux de société à la lumière de la culture et sensibiliser à travers la vulgarisation scientifique créative.
- Dans **le domaine de la gouvernance**, il importe de proposer un organe garant du fait que l'agenda du développement durable reste prioritaire pour notre Université. Pour cela, il faut informer,

impliquer, mobiliser toute la communauté universitaire, tout en lui donnant des moyens pour soutenir l'émergence de projets innovants.

La notion de RSU devra être portée au Conseil des Rectrices et Recteurs Francophones (CReF) car elle requiert la reconnaissance par nos pouvoirs publics de cette responsabilité qui implique, pour le pouvoir subsidiant, de garantir les moyens humains et financiers pour assumer pleinement ces missions fondamentales de RSU en FWB.

La RSU invite aussi l'Université à penser ses actions conduisant à une croissance durable, intelligente et inclusive, tout en défendant le développement durable. Le modèle de la « quintuple hélice » porte sur le savoir, l'innovation et les relations imbriquées et interconnectées entre l'Université, le gouvernement, l'industrie, la société civile (citoyennes et citoyens influencés par les media et la culture ainsi que l'art et la recherche artistique) et les environnements naturels de nos sociétés. L'action de l'Université trouvera sa cohérence et sa profonde légitimité dans sa capacité à innover en interconnectant la société, l'économie, la démocratie et l'écologie sociale.

L'audace de la création d'un organe représentatif de la Responsabilité Sociétale de l'Université et du Développement Durable (RSUD²), dépendant directement du Conseil d'Administration de notre Université.

Le conseil RSUD² serait une instance représentative pilotée par une gouvernance bicéphale qui impliquerait directement le Recteur ou la Rectrice de l'Université et l'Administratrice Générale.

Le conseil RSUD² serait composé de cinq autres membres de droit : la Vice-Rectrice ou le Vice-Recteur à la Politique du Personnel, le Vice-Recteur aux Affaires Etudiantes, la Prorectrice ou le Prorecteur à la Société, RSU et au Développement Durable, la Prorectrice ou le Prorecteur à la Recherche ainsi que la Prorectrice ou le Prorecteur à l'Enseignement.

Il comporterait également des membres élus et représentatifs par leur expertise dans le domaine : trois représentantes ou représentants du personnel enseignant (une ou un par secteur), trois représentantes ou représentants de la communauté étudiante (une ou un par secteur), trois représentantes ou représentants du personnel administratif (une ou un par secteur). Ce conseil compterait également trois personnalités extérieures à l'Université, reconnues pour leur expertise dans le domaine.

Le Conseil RSUD² exercerait les attributions suivantes : **proposer les orientations stratégiques en matière de RSU et de développement durable**, émettre un avis sur les budgets, soutenir les plans d'action, assurer le monitoring des actions prises, valider le rapport annuel de RSU et de Développement Durable, etc.

La création d'un organe dédié à la RSU et au Développement Durable est un signal fort de l'importance que nous accordons à ces questions. Il est primordial de visibiliser nos actions, de les coordonner, de les arbitrer et prioriser, d'accompagner et d'encourager toutes les initiatives individuelles et collectives innovantes qui contribuent à un projet global de société plus juste, plus durable et solidaire par le partage des savoirs.

6.7 Une politique de **rayonnement international et régional cohérente** et ciblée (institutions de la FWB, alumni, Circle U., institutions européennes et internationales)

6.7.1 Un rayonnement international à poursuivre et consolider

20% des étudiant·e·s qui choisissent notre Université sont internationaux, représentant plus de 120 nationalités. Un tiers de nos diplômées et diplômés ont effectué une partie de leur formation à l'étranger avec des possibilités de séjours dans plus de 80 pays. La moitié de nos doctorant·e·s sont issus de l'international et près d'un million d'apprenantes et apprenants issus de 198 pays se sont déjà inscrits dans au moins l'un de nos 38 MOOCs (Massive Open Online Courses).

Au-delà de ces chiffres, notre rayonnement international constitue un enjeu à la fois en enseignement et en recherche par l'ouverture au monde qu'il propose. Nous formons nos étudiant·e·s à penser et à agir dans un monde d'aujourd'hui et de demain résolument pluraliste et multiculturel. Notre mission est de les **sensibiliser à la rencontre d'autres cultures dans un esprit d'ouverture, de découverte, et sans jugement**, de les former au dialogue et à la collaboration dans des contextes internationaux et interculturels. Pour innover dans la recherche, l'enseignement ou les services à la société, **l'étalonnage international** est indispensable pour comprendre ce qui se fait ailleurs et ainsi penser autrement afin d'ouvrir des perspectives nouvelles et stimuler des pratiques inspirantes.

Notre action internationale repose sur l'engagement de tous les membres de l'Université. Elle s'inscrit dans une dynamique collective dont la cohésion est assurée par le **Conseil de l'Action Internationale (CAI)**, avec l'appui de l'Administration des relations internationales (ADRI). Nous devons poursuivre les avancées considérables réalisées dans ce domaine ces dernières années sous la responsabilité de la Prorectrice en charge de l'international.

Nous devons également conserver une attention particulière pour notre **ONG Louvain Coopération**. En effet, des réflexions portant sur des rapprochements, voire des fusions avec d'autres acteurs de la coopération universitaire en Belgique sont à l'ordre du jour. Nous sommes convaincus que des synergies sont envisageables avec la FUCID, ONG de l'UNamur et que nous devrions prioritairement consolider une réflexion stratégique commune de coopération et de relations Nord-Sud, dans le cadre de l'alliance AULNE que nous venons de signer.

Parmi les réalisations en termes de rayonnement international, nous souhaitons poursuivre et consolider nos investissements institutionnels sur quatre axes de développement :

- Développer ensemble notre Université européenne : **Circle U.** ;
- Capitaliser sur notre présence dans l'alliance « **la Guilde** » (The Guild of European Research-Intensive Universities) ;
- Investir dans les Clusters de REcherche (CoRE) de la Guilde (the Guild) dédiés à la **recherche équitable Afrique-Europe** ;
- Mobiliser notre **réseau alumni à l'international** à travers la consolidation de nos international alumni chapters et la création de nouveaux chapters.

6.7.1.1 Circle U., notre Université européenne

Circle U. rassemble neuf Universités européennes que sont les Universités d'Oslo, d'Aarhus, de Pise, de Vienne, l'Université Humboldt à Berlin, l'Université de Belgrade, le King's College de Londres et l'Université Paris Cité. Cette alliance, labellisée **Université européenne**, est soutenue par la Commission européenne et le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) en France. Cette alliance représente près de 500 000 étudiant·e·s, 64 000 enseignant·e·s-chercheur·e·s et membres de personnel administratif. Elle compte plus de vingt lauréats du prix Nobel.

Notre volonté est de concentrer notre investissement sur l'enseignement et la recherche. Notre ambition est de développer **Circle U. comme un véritable « Schengen de l'éducation »** qui facilitera l'accès aux cours, aux programmes, aux infrastructures et ressources de toutes les Universités membres de l'alliance et qui permettra une exposition internationale et une mobilité virtuelle et physique accrues de nos étudiant·e·s ainsi que des membres de notre Université.

La création de ce **campus européen** renforcera les échanges et cet investissement en enseignement aura des effets bénéfiques à la création de collaborations de recherche fructueuses entre les enseignant·e·s-chercheur·e·s de nos communautés dans les années à venir.

Si nous voulons développer Circle U., il convient de dégager des moyens humains pour le personnel administratif mais aussi pour les académiques ou chercheur·euse·s qui s'y investissent.

6.7.1.2 Notre alliance européenne: « The Guild of European Research-Intensive Universities »

A côté du LERU (League of European Research Universities) créé en 2002, La Guilde (The Guild) est une alliance, créée en 2016, de 21 universités européennes de recherche intensive. La Guilde (The Guild) s'impose aujourd'hui comme un interlocuteur crédible et écouté auprès des instances de la Commission européenne.

Cette alliance est un actif de notre Université sur lequel nous devons capitaliser dans les années à venir. Elle permet de favoriser les collaborations de recherche entre ses membres et elle encourage la mobilité étudiante entre ses membres. Elle veille aussi à favoriser l'innovation et le transfert de connaissances entre ses membres et au-delà. Cette alliance joue surtout un rôle politique de représentation des intérêts de ses membres au niveau européen, dans le domaine des politiques éducatives et de recherche auprès de la Commission européenne.

Notre présence dans La Guilde permet d'influencer les orientations européennes dans notre domaine et d'être tenu informé des tendances d'avenir comme la CoARA ou les tendances du prochain programme cadre qui définira les financements de la recherche européenne pour sept ans à venir, à partir de 2027. Nous sommes présents dans la gouvernance à la fois dans l'assemblée des Rectrices et Recteurs qui se réunit une fois par an mais aussi dans l'assemblée des Vice-Rectrices et Vice-Recteurs à la recherche qui se réunissent quatre fois par an et qui sont au plus près des interlocuteurs de l'Union européenne en charge de ces matières. De plus, de nombreux groupes de travail sont constitués par les membres de l'alliance, portant sur des thèmes à enjeux comme les défis de l'IA dans l'enseignement supérieur en Europe. Nous devons continuer à investir dans cette alliance qui constitue un accès unique aux instances européennes, enjeu stratégique pour notre enseignement et notre recherche au cœur de l'Europe.

6.7.1.3 Les Clusters de REcherche (CoRE) de la Guilde centrés sur la recherche équitable Afrique-Europe

L'Alliance des Universités Africaines de Recherche (African Research Universities Association, ARUA) et La Guilde des Universités européennes de recherche intensive (The Guild) ont récemment lancé 17 clusters de recherche visant à transformer la nature des collaborations entre l'Afrique et l'Europe, en s'attaquant à des défis sociétaux communs. Les Universités des deux réseaux se sont accordées sur la nécessité d'impliquer les chercheur·euse·s des deux continents, en les invitant à identifier, ensemble, les principaux défis auxquels ils sont confrontés dans les domaines du changement climatique, des enjeux de santé publique, des contextes de conflits et crises migratoires, de la transition écologique, de l'innovation et de la technologie et des capacités pour la science.

Chaque cluster a été construit selon une approche « bottom-up ». Les chercheur·euse·s ont identifié et formulé des axes de recherche interdisciplinaires en réponse aux besoins urgents de nos sociétés. Les objectifs de ces clusters sont (1) de mener des recherches collaboratives de manière équitable et durable, (2) de proposer une approche intégrée qui privilégie l'excellence et (3) de s'engager à renforcer les capacités en infrastructures de recherche de haut niveau ouvertes à toutes celles et ceux qui en ont besoin.

Ces clusters sont actuellement soutenus politiquement par l'Union européenne et ce soutien devrait déboucher à l'avenir sur des financements qui accompagneront ces initiatives. Nous devons soutenir chaque membre de notre communauté qui s'investit dans ces initiatives. Ces clusters contribueront à proposer un programme de recherche commun Afrique-Europe pertinent et légitime qui nourrira la « Stratégie Afrique 2063 » de l'Union africaine ayant l'ambition de transformer l'Afrique en une société de la connaissance. Nous soutenons ce projet porteur de sens pour notre Université internationale, inclusive et résolument engagée dans les relations Nord-Sud depuis de nombreuses années.

6.7.2 Un rayonnement régional à ancrer dans les écosystèmes locaux

Notre Université a fait un choix stratégique important en développant sa présence en dehors du Brabant Wallon, à la fois dans le Hainaut et à Bruxelles. Nous sommes aujourd'hui une Université internationale multisite à ancrage régional fort puisque plus de la moitié de nos étudiant·e·s viennent d'autres sites que le site de Louvain-la-Neuve.

Notre stratégie régionale porte sur les trois missions de l'Université à savoir : l'enseignement, la recherche et le service à la société.

6.7.2.1 L'enseignement d'excellence et de proximité

Dans le domaine de l'enseignement, nous avons géré et devront continuer à gérer stratégiquement les questions d'habilitation à déposer auprès de l'ARES. Ce sont des questions critiques pour l'avenir de notre Université que nous devons anticiper. Il serait d'ailleurs éclairé d'entamer des discussions au sein du CReF sur la meilleure façon de gérer l'offre de formation d'enseignement supérieur sur l'ensemble de la FWB. L'enjeu de nos offres de formation continue présentes sur l'ensemble de la FWB est également à ne pas sous-estimer dans le cadre du développement de la formation tout au long de la vie. Nos sites de Mons et

Charleroi ont une réelle expertise des publics d'adultes en reprise d'étude qu'il convient de conserver et de soutenir pleinement.

Un travail important a été réalisé en Hainaut par l'obtention de nouvelles habilitations complémentaires à l'offre existante et porteuses d'avenir, à savoir un bachelier en sciences informatiques orientation science du vivant et un bachelier en droit à Charleroi. Pour les masters, nous avons obtenu des habilitations en alternance dans trois disciplines, ce qui permet au site de Mons de se positionner, de façon originale et unique dans ces domaines, dans un contexte socio-économique tout à fait favorable à des formations en alternance universitaires et multi-partenariales. Cette tendance au développement de l'alternance est fortement soutenue par l'Union européenne et nous avons obtenu un soutien financier de près d'un million d'euros via les fonds FSE 2023-2028.

Notre allocation de fonctionnement est directement liée à notre capacité à accueillir des étudiant·e·s. La province du Hainaut et Bruxelles constituent les deux régions où le potentiel de jeunes de 18 ans qui pourraient rejoindre l'Université est le plus élevé. Nous devons être présents par une offre de proximité attractive en bachelier afin de permettre aux étudiantes et étudiants de ces régions d'oser l'Université et de jouer pleinement notre rôle d'ascenseur social.

6.7.2.2 La recherche à impact régional

Pour ce qui est de la recherche, nous soutenons, avec force et conviction, toutes les initiatives qui contribuent à créer en local des dynamiques de recherche pertinentes avec les équipes d'académiques et de scientifiques présentes sur nos différents sites, avec les partenaires disponibles dans la région et en phase avec les besoins des écosystèmes locaux. Pour cela, la présence des instituts de recherche de notre Université sur les différents sites est indispensable et doit être amplifié car la recherche constitue la marque de fabrique de l'Université dans les régions.

Pour soutenir l'enseignement et la recherche, il est indispensable de continuer à investir dans nos infrastructures sur l'ensemble de nos sites pour accueillir au mieux nos étudiant·e·s.

Le **site de Mons** bénéficie d'un schéma directeur à 10 ans, que nous avons négocié avec la ville et notre partenaire la HELHa (Haute Ecole Louvain en Hainaut, de 10 000 étudiant·e·s réparti·e·s sur 16 sites) qui partage notre campus à Mons. La volonté en 2015 de bâtir un « **smart campus** », créatif, culturel, connecté et éco-responsable prend de plus en plus forme avec une métamorphose du site ces cinq dernières années. Il convient de poursuivre dans la ligne du schéma directeur. Les Ateliers des FUCaM, en centre-ville de Mons, constitue le bâtiment le plus historique du patrimoine de notre Université. Il abrite des espaces dédiés à la formation continue, à la culture, à l'accueil du monde socio-économique local et des membres de notre communauté. Ce bâtiment constitue un enjeu en termes d'empreinte énergétique, de patrimoine historique et de présence en cœur de ville qui doit être mieux pris en compte dans nos réflexions d'infrastructure.

Le **site de Tournai** est né d'un enseignement reconnu internationalement depuis les années 1960. Un geste architectural a permis de relier sept bâtiments existants dans un quartier paupérisé de la ville et y installer notre Faculté d'architecture, d'ingénierie architecturale et d'urbanisme (LOCI). Nous possédons également un bâtiment (maison de maître) classé sur ce site qu'il convient de préserver. **Les rénovations doivent se poursuivre** et être intégrées dans les programmations de notre Université afin d'y développer un pôle de recherche reconnu internationalement.

Le **site de Charleroi** sortira de terre en septembre 2026. Il s'agit d'un projet que nous avons mené durant plus de trois ans pour obtenir des fonds FEDER de soutien à notre implantation dans la dynamique de la ville de créer une esplanade du savoir. L'ULB et l'UMons ont, depuis 2014, investi massivement à Charleroi, avec l'appui de fonds FEDER. Nous serons, avec notre partenaire la HELHa, présents dans ce nouvel écosystème éducatif en 2026. De manière plus précise, cette présence se matérialisera par un bâtiment de 10 000 m², soit 3 000 m² pour l'UCLouvain et 7 000 m² pour la HELHa qui viendra y installer 1000 futur·e·s enseignant·e·s dans le cadre de la RFIE. Un montant FEDER de 25 millions d'euros a été obtenu pour soutenir notre développement dans la région où nous avons déjà des programmes de formation existants en horaire décalé, en master et en bachelier.

Le **site de St Gilles**, au cœur de Bruxelles, est installé dans un bâtiment vétuste qui ne correspond pas au standard que nous devons exiger au sein de notre Université pour garantir que toutes nos étudiant·e·s soient traité·e·s de façon équitable. Il convient de décider de l'avenir de notre implantation à St Gilles et du rapprochement de nos implantations à Bruxelles, afin d'élaborer un projet porteur de sens pour l'UCLouvain et pour la ville de Bruxelles.

Le **site de St Louis** constitue un emplacement géographique stratégique au cœur de Bruxelles. Les activités existantes et les demandes d'organisation de nouvelles initiatives pour l'ensemble de l'Université nécessite de réfléchir à des extensions vers de nouveaux espaces à Bruxelles. Une étude est en cours et nous soutenons pleinement la volonté d'affirmer notre présence à Bruxelles.

Le **site de Woluwe** connaît des enjeux majeurs de reconstruction (cfr 6.4 Le renforcement des synergies entre nos deux hôpitaux universitaires, l'Université et le Réseau Santé Louvain afin de bâtir une stratégie hospitalière cohérente, ambitieuse et porteuse de sens) que nous devons soutenir car il en va de l'avenir de notre offre hospitalière et de notre Université.

Le **site de Louvain-la-Neuve** connaît également des enjeux majeurs de développement qui nécessitent une approche holistique de la ville et de nos projets et qui demandent des relations partenariales fortes, constructives et apaisées avec la ville d'Ottignies Louvain-La-Neuve. Nous sommes également persuadés que nous devons mobiliser à son plein potentiel le parc scientifique de Louvain-la-Neuve sur nos trois missions universitaires. Une attention particulière sera portée à l'amplification de synergies.

Toutes ces évolutions de nos sites devront s'inscrire dans notre volonté de créer un véritable réseau de campus durables, des « campus laboratoires » des transitions écologiques, technologiques, économiques, sociales et culturelles.

6.7.3 Le service à la société, maillage avec le tissu socio-économique, politique et culturel local.

En ce qui concerne le service à la société, nous soutenons le fait que notre Université propose un large portefeuille de programmes de formation continue sur l'ensemble des régions de la FWB. Nous soutenons toutes les initiatives de recherche et d'enseignement qui contribuent au développement socio-économique des régions où nous sommes implantés. Nous voulons résolument apporter notre contribution à tous les écosystèmes locaux présents pour être un acteur local à impact positif en partenariat avec toutes les parties prenantes locales. A titre d'exemple, à Louvain-la-Neuve, nous participons activement à l'initiative « BW2030 » qui contribue à la dynamique territoriale et multi partenariale du Brabant Wallon. Pour cela, nous devons renforcer les échanges réguliers entre notre Université et les différents partis démocratiques de nos régions, de notre communauté, de nos provinces et communes. A Mons, nous avons développé, en

quelques années, une plateforme de formation continue régionale, via les Ateliers de l'UCLouvain en Hainaut (Ateliers des FUCaM), qui est devenu un opérateur de formations continues présent sur l'ensemble de la région (Tournai, Mons, La Louvière, Charleroi).

L'audace d'initier des réunions bipartites entre notre Université et chaque Conseil Communal des villes dans lesquelles nous sommes présents, ainsi que de relancer le Comité des Affaires Régionales.

Notre Université a historiquement développé des réunions régulières avec Ottignies Louvain-la-Neuve et Woluwe-Saint-Lambert pour veiller à construire un maillage fort entre les communautés locales et nos sites de Louvain-la-Neuve et de Woluwe.

Nous proposons d'initier **une réunion bipartite annuelle** avec toutes les villes dans lesquelles notre Université est présente, à l'instar de ce qui se fait avec la ville d'Ottignies-Louvain-La-Neuve. Ces réunions constitueraient un espace de dialogue, de rencontre, d'échange indispensable pour notre développement futur.

De plus, il conviendrait d'effectuer une veille permanente des évolutions dans chaque région de notre pays afin d'anticiper les stratégies pertinentes en matière de développement régional.

Lors du mandat précédent du Recteur, un **Comité des affaires régionales** se réunissait quatre fois par an avec des membres de notre personnel impliqués dans les dynamiques régionales, du Luxembourg au Hainaut en passant par Liège, le Brabant Wallon et Bruxelles. Ce comité a été dissout. Nous pourrions réactiver ce comité qui constituerait **un espace d'échange d'informations utiles** (nouveaux mandats locaux, nouvelles dynamiques, fonds régionaux, évolution du paysage éducatif local, etc.), ainsi qu'un **espace de relais politique**, pour être force d'anticipation et soutien à la politique de développement régionale de notre Université. Ce comité contribuerait à nourrir nos relations au sein des différents partis politiques démocratiques, par l'identification des décideurs issus de notre Université, l'identification, sur base volontaire, des membres de notre Université actifs politiquement ou disposant de relais au sein de partis, etc.

7 Une politique culturelle au service de l'éveil et l'émancipation de nos étudiantes et nos étudiants et de la cohésion sociale des membres de notre communauté

Notre Université a fait le choix d'inscrire la culture au cœur de son enseignement et de sa recherche dans l'héritage humboldien qui combine la recherche, l'enseignement et l'intégration des arts et des sciences à la recherche pour proposer un apprentissage général complet. Notre conception de la politique culturelle dépasse l'animation culturelle d'une ville universitaire comme Louvain-La-Neuve ou des villes auxquelles nos sites sont adossés (Mons, Tournai, Charleroi, Bruxelles).

Nous soutenons avec force la nécessité d'investir dans le domaine de la culture car les initiatives culturelles et/ou artistiques contribuent à un enrichissement éducatif, à un développement personnel (pensée critique, créativité, communication, collaboration, ouverture sur le monde, etc.), au bien-être de nos étudiant·e·s en leur offrant des expériences différentes telles que des rencontres avec des artistes au sein de l'Université, mais aussi au théâtre, au musée ou dans divers lieux de culture. Ces initiatives favorisent aussi la compréhension de la diversité culturelle au cœur d'une Université inclusive.

Pour le personnel de notre Université, la culture est source de cohésion sociale, de sentiment d'appartenance et d'engagement interne mais aussi de maillage avec nos communautés locales (ville, habitants, collectivités).

L'importance d'affirmer notre soutien à une politique culturelle ambitieuse tient en six raisons principales³ :

- La culture est un vecteur important de nos **valeurs humanistes** traditionnellement portées par notre Université. Promouvoir la culture, c'est contribuer à former des citoyennes et citoyens éclairés en stimulant les échanges, l'esprit critique et l'ouverture au monde et à l'altérité. C'est une façon concrète d'agir contre les extrémismes et les replis identitaires.
- La culture est un levier important pour l'innovation et la créativité sous toutes ses formes, y compris scientifique. Notre volonté est de placer la culture au cœur des trois grandes missions de notre Université. **Un Plan d'action**⁴, pour les quatre années à venir, a été défini avec l'appui du Conseil pour la culture et du Conseil académique. Un des éléments-clés de ce plan d'action est **le croisement entre arts et sciences**. L'accueil d'artistes dans le cadre de cours ou de séminaires ainsi que les initiatives combinant pratiques de création et recherche universitaire sont encouragés avec pour objectif d'insuffler une autre façon de penser et d'innover dans une dynamique de co-création.
- La culture donne du souffle et du **sens aux études**. Elle permet aux étudiant·e·s d'élargir leur horizon et d'interroger le sens de leur existence. L'art et la culture ont un rôle fondamental à jouer au sein de l'Université pour que chacune et chacun se construise, grandisse, se sente devenir meilleur, se relie à cet espace intérieur vivant et inaltérable qui la ou le fonde. La culture est aussi un moyen pour que chacune et chacun rencontrent l'altérité, qui permet de s'ouvrir à la différence, de peut-être interroger sa contribution au monde, sa place unique. L'art et la culture encouragent ce **voyage entre singularité et universalité**. Durant leur parcours universitaire, les étudiant·e·s sont invité·e·s à prendre de la hauteur et prendre le temps de se cultiver, de découvrir et se construire un esprit curieux, critique et créatif.
- Comme l'enseignement et la recherche, la culture contribue à **l'émancipation de l'être humain** et à l'acquisition de son **autonomie intellectuelle**. La culture nourrit le débat, apporte de la nuance, encourage l'ouverture à la différence et à la diversité, contribue à la compréhension de la complexité.
- La culture contribue à **réduire la disparité des publics étudiants** en étant accessible pour tous·tes. Notre responsabilité est de favoriser l'accès du plus grand nombre à la culture, aux œuvres et aux pratiques culturelles. Au moment de la démocratisation de l'enseignement supérieur, la culture contribue à réduire la disparité des publics étudiants qui, du fait de leur parcours antérieur et de leur origine sociale, sont inégalement préparés à l'acquisition des savoirs.
- La culture permet à notre Université de rayonner sur chacun de ses sites dans **le tissu socio-culturel local**. Notre Université est un établissement public à caractère scientifique, professionnel et culturel. Nous avons une responsabilité dans ces trois domaines, que ce soit à l'échelle locale, régionale ou internationale.

³ Inspiration libre du rapport d'activité présenté par UCLouvain Culture pour l'année académique 2021-2022.

⁴ https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-culture/universite-culture/plan_action_2020_2025.pdf

L'UCLouvain Culture continuera ainsi à jouer un rôle moteur de production, de prescription éclairée et d'animation de réseaux qui stimulent les rencontres avec l'art. Elle doit également permettre, par la pratique artistique, l'ouverture à la réflexion critique en articulant la recherche, l'enseignement et la création tout en s'impliquant dans la richesse de la vie culturelle de notre Université et de nos communautés locales sur chaque site.

L'audace d'une politique culturelle ambitieuse portée par une équipe culture renforcée et présente sur tous nos sites.

Si nous voulons renforcer la politique culturelle sur l'ensemble des sites de l'Université, il est indispensable de repenser l'organisation de l'équipe actuelle et de **dimensionner la cellule UCLouvain culture** à la hauteur de nos ambitions et de notre volonté d'une présence sur l'ensemble des sites de notre Université.

Lorsque l'on compare notre service culture à d'autres établissements d'enseignement supérieur proche de nous, comme l'Université de Lille par exemple, on observe que cette Université compte 75.000 étudiant·e-s et une équipe culture de plus de 20 personnes. Plus proche de nous, l'UMons compte une équipe de 6 personnes pour 10.000 étudiant·e-s.

Si nous voulons soutenir une politique culturelle d'émancipation, il est indispensable de **faire venir la culture vers les étudiantes et les étudiants** s'ils et elles ne vont pas naturellement vers les activités artistiques. Pour cela, nous pourrions instruire l'idée d'un « **passport culture** » tout au long du cursus universitaire de nos étudiant·e-s, qui serait validé en fin de cursus sous une forme à définir (certifications, prix, crédits, etc.).

Nous serions également favorables à stimuler au sein de notre communauté **les pratiques artistiques** sous forme par exemple d'**ateliers de créations gratuits** (impro, théâtre, dessins de presse, cinéma, illustrations, radio, BD, etc.) à destination à la fois des étudiant·e-s et des membres du personnel de notre communauté. Ce sont des dispositifs concrets qui contribueraient à améliorer le bien-être et l'épanouissement de tous·tes, tout en développant la créativité, en renforçant le sentiment d'appartenance à l'Université, la cohésion et la collégialité entre les personnes.

Adapté de pratiques inspirantes mises en place à l'Université de Lille

Notre Université est **un acteur culturel par nature** qui aura l'ambition d'intégrer la culture, en tant que processus créatif, dans nos programmes d'enseignement et de recherche, de stimuler les initiatives et événements culturels à destination de nos étudiant·e-s et des membres du personnel, et de les mobiliser dans des pratiques artistiques. Nous contribuerons ainsi à l'émancipation des membres de notre communauté en les exposant à la créativité, à la diversité, au respect des différences et à une conscience sociale accrue, au cœur de notre propre construction identitaire individuelle.

8 Conclusions

Ce document d'Orientation Stratégique 2024-2029 a été conçu grâce à de nombreux échanges avec différents membres de notre Communauté Universitaire. Je tiens à les remercier pour le temps qu'elles et qu'ils y ont consacré. Il recèle de nombreuses propositions qui sont issues d'une méthodologie d'étalonnage avec des pratiques inspirantes existantes dans d'autres Universités à travers le monde.

D'un point de vue méthodologique, la robustesse de notre note d'orientation stratégique reposera sur une **analyse chiffrée détaillée** de chaque initiative mais aussi sur **une analyse d'impact sur les membres de notre Université** afin de s'assurer de notre capacité de prise en charge effective. Ces nouvelles initiatives nécessiteront, dans une logique de simplification, d'analyser ce que nous déciderons collectivement d'arrêter, de faire différemment ou de faire moins, avec la volonté permanente de servir au mieux la Communauté Universitaire.

Si nous voulons que notre Université reste un lieu d'innovation respectueux des personnes qui la composent, nous devons soigner notre capacité d'absorption des nouveaux projets, en préservant la qualité de vie de l'ensemble des membres de notre personnel dans leurs tâches quotidiennes existantes.

Pour ce faire, la gouvernance de notre Université sera revue et nous proposerons une équipe rectorale soudée et alignée. Nous définirons collectivement nos projets prioritaires dans les cinq ans à venir. Nous veillerons à établir et à communiquer à toute la communauté un planning des grands projets à 6 mois, à 12 mois, à 24 mois et à 36 mois ainsi que l'état d'avancement. Nous définirons et communiquerons, de façon transparente, nos critères de priorisation des projets tels que la complexité, l'impact interne et externe, le risque, le degré d'urgence, les retombées possibles et le plaisir qui constitue aussi un critère mobilisateur. Nous veillerons également à évaluer systématiquement notre **capacité d'absorption des projets**. Pour cela, nous veillerons à améliorer notre analyse de l'adéquation entre les projets priorités et la capacité à les absorber en termes de ressources humaines, matérielles et financières. Enfin, nous veillerons à assurer un processus de suivi et d'évaluation continue de ces projets.

Pour ce faire, nous suggérons la création d'un **Project Management Office (PMO)** ou Bureau de Gestion des Projets, dont la mission sera le pilotage et le soutien au management des projets et des portefeuilles de projets complexes de notre Université.

Notre PMO garantira :

- Une vue sur l'ensemble des projets, grâce à des tableaux de bord efficaces qui permettent de suivre les états d'avancement ;
- Un arbitrage entre les projets pour définir les projets prioritaires pertinents, ceux qui doivent être lancés, adaptés, arrêtés, interrompus pour récupérer des ressources sur d'autres projets ;
- Un suivi et une gestion des risques par projet en examinant notamment l'impact sur le fonctionnement quotidien et opérationnel de l'Université ;
- Un appui aux chef-fe-s de projet actifs dans l'ensemble de l'Université.

Ces dimensions plus opérationnelles reposeront sur une volonté de disséminer, au sein de l'Université, une forme de leadership responsable et inclusif, en un mot un leadership « sage » (wise leader).

Alors que le management est l'art de gérer les choses, le leadership est l'art de guider les femmes et les hommes autour d'une cause commune. Un **leadership « responsable »** fonde son inspiration, son influence

et son action sur un système de valeurs qui reconnaît l'interdépendance entre progrès économique et sociétal dans une perspective de développement durable.

Cela exige d'accepter un débat ouvert avec l'ensemble des parties prenantes de notre Université. Cela demande une écoute sociétale et interne importante et la volonté de contribuer au débat public. Être un leader responsable demande une volonté d'engagement citoyen fort dans un monde socio-économique de plus en plus complexe.

Pour conclure notre programme, nous voudrions mettre en avant les travaux de Mark Strom, philosophe et théologien néo-zélandais. Il propose non pas de défendre l'idée d'un leader « responsable » mais d'un **leader « sage »** (wise leader). Il définit la sagesse comme la capacité du leader à « lire la vie avec discernement » et d'agir en conséquence, en prenant soin des autres et du monde.

Prendre **la sagesse** comme boussole pour guider nos actions au sein de l'Université. La sagesse qui ne serait rien d'autre que notre capacité à vivre « la vie bonne », une vie harmonieuse où l'on se sent à sa place, dans un monde que nous contribuons à coconstruire.

Dans son ouvrage « Arts of the Wise Leader », Mark Strom soutient l'idée que les leaders sages sont ceux qui accordent de l'attention à **cinq arts**⁵, en apparence mineurs et pourtant fondamentaux, pour vivre la « vie bonne », en particulier dans leurs relations avec les autres. Il s'agit de :

- **l'art de converser et d'écouter** pour créer de nouvelles compréhensions des situations au travers de conversations courageuses ;
- **l'art de nommer** pour créer du sens à ce que nous vivons en choisissant les mots les plus adéquats ;
- **l'art de s'engager** vis-à-vis des personnes ou des objectifs que nous poursuivons, en particulier lorsque le sens vient à manquer ou la relation est sur le point de rompre ;
- **l'art de rester intègre** et de faire face aux incertitudes qui accompagnent inévitablement les responsabilités et les choix opérés ;
- **l'art de trouver sa place** en acceptant de prendre la direction ou de rester en retrait en fonction des circonstances.

Ces cinq arts permettent de voir au-delà des explications rationnelles ; ils accordent autant d'attention à l'unité qu'à la diversité ; ils acceptent la complexité sans la simplifier et embrassent les paradoxes.

Cette vision du leader sage peut paraître utopique. Pourtant, si nous voulons construire une Université épanouissante et tournée vers l'avenir, nous avons aussi besoin de renouveau dans nos styles de leadership.

Nous veillerons à insuffler, au sein de l'équipe rectorale, un leadership à la fois idéaliste et pragmatique, défenseur d'idéaux forts, capable de rêver l'avenir tout en étant ancré dans le présent. Ainsi, nous serons capables de traiter la réalité d'aujourd'hui, de saisir l'essence d'une situation à venir et de l'intégrer dans une vision plus large soutenant le bien commun. Nous veillerons ainsi à cultiver un leadership sage, à la fois inspiré et inspirant pour l'ensemble de notre Communauté Universitaire.

⁵«Art of the Wise Leader», Mark Strom, 2007, Sophos Publications.