

PROGRAMME RÉSUMÉ

(30 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

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 (St Gilles et St 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 toutes et tous.

*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.*

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

Proverbe japonais

Avant-propos

Ce programme est le fruit d'un travail collaboratif, le résultat de nombreuses rencontres et la force d'une expérience humaine unique. Il est né de l'envie de construire avec vous une Université audacieuse et porteuse de sens, qui place l'humain au cœur des préoccupations

Cette envie est certainement enracinée dans mon parcours de vie : 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. Après un diplôme d'ingénieur commercial et de gestion, à Mons, et une expérience dans le secteur privé, 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). Après un doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Paris XII Val de Marne traitant du changement dans les grandes organisations, j'ai 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, où j'ai enseigné et 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 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 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. Cette multiplicité d'expériences a affiné mon expertise et m'a fait grandir, sans jamais perdre de vue l'essentiel : servir la communauté universitaire.

Papa d'un fils de 22 ans, je suis aussi 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 étudiantes et étudiants belges, internationaux, en bac, master, doctorat, mais aussi envers les adultes en reprise d'études ou les étudiantes et étudiants issus 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, pluridisciplinarité, alternance, mentorat, apprentissage des langues, artistes en résidence, codiplômation, mineures, la RFIE, etc.) pour s'adapter à la **personnalisation accrue des parcours étudiant** dans un contexte **d'augmentation du nombre d'étudiantes et étudiants**.

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

1. **Libérer du temps créatif** pour les assistantes et assistants, les professeures et professeurs, les chercheuses et chercheurs 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.).
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 **étudiantes et étudiants fragilisés**, 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 global d'**amélioration de la vie étudiante** 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 **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, CircleU, 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 MATIERES

1	PRÉAMBULE	7
2	RECHERCHE ET VALORISATION, MOTEUR DE NOTRE UNIVERSITÉ	8
2.1	Libérer du temps créatif	8
2.2	Attirer des personnes au travail de qualité	9
2.3	Mobiliser des financements pour soutenir la recherche sur des temps longs.	10
3	ENSEIGNEMENT INNOVANT, MOTEUR DE NOTRE UNIVERSITÉ	12
3.1	Redevenir l'Université multisite « préférée » en Fédération Wallonie-Bruxelles.	12
3.2	Réviser nos normes d'enseignement	13
3.3	Affirmer notre leadership en innovation pédagogique.	14
4	ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET SERVICE À L'INSTITUTION	15
4.1	Vers une gestion dynamique des carrières académiques	16
4.2	La formation continue : une activité d'enseignement, levier d'un impact sociétal immédiat	16
4.3	Reconnaître l'investissement dans l'aide à la réussite et la transition secondaire supérieur	17
5	HUIT LEVIERS TRANSVERSAUX DE TRANSFORMATION	19
5.1	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.	20
5.2	Le développement d'une agilité organisationnelle en réponse à un environnement turbulent, à une surcharge administrative et aux spécificités d'une Université multisite	21
5.3	Un Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante (PAVÉ) portant une attention à la précarité étudiante	22
5.4	Le renforcement des synergies entre nos hôpitaux universitaires, l'Université et le Réseau Santé Louvain afin de bâtir une stratégie hospitalière ambitieuse et porteuse de sens	23
5.5	Une politique engagée en matière d'Équité, de Diversité et d'Inclusion	25
5.6	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)	26
5.7	Une politique de rayonnement international et régional cohérente et ciblée	27
5.8	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	28
6	CONCLUSIONS	29

Document d'Orientation Stratégique (résumé)

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 toutes et tous 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 soutenir l'audace. Pour faire vivre l'audace, une équipe rectorale soudée 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 Recherche et Valorisation, moteur de notre université

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

1. **Libérer du temps créatif** pour les assistantes et assistants, les professeures et professeurs, les chercheuses et chercheurs 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.).

2.1 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 (assistantes et assistants, chercheuses et chercheurs, doctorantes et doctorants) et le personnel académique clinique. Pour cela, il convient de revoir notre portefeuille de cours mais aussi nos modalités d'enseignement (chapitre suivant).

Pour **libérer du temps créatif**, c'est-à-dire créer des espace-temps récurrents pour lire, écrire, échanger avec les collègues chercheur-se-s, il convient de diminuer la surcharge administrative qui pèse sur les actrices et acteurs 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. 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...). 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.

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). Les dimensions financières liées au montage 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**.

Au niveau européen, il faudra veiller à ce que l'UCLouvain 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.

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'assistants et d'assistantes 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. Nous suggérons également de soutenir et étendre l'implication d'étudiantes et étudiants de master dans des missions d'enseignement en tant qu'**étudiantes et étudiants moniteurs**, en soutien des assistantes et assistants d'enseignement et de recherche.

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.

2.2 Attirer 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'ambition de l'UCLouvain de retenir et d'attirer des chercheuses et chercheurs dont le travail est de grande qualité est indissociable d'une volonté de promouvoir et de soutenir des systèmes d'évaluation et de récompense objectifs et fondés sur l'excellence. 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. Nous proposons de devenir, non pas un membre suiveur d'une tendance mais 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).

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 chercheuses et chercheurs et le refus de toute forme de discrimination directe ou indirecte.

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 (**postes académiques « non fléchés »**).

La recherche d'excellence passe également par notre capacité d'attirer des doctorants nationaux mais également internationaux au travail prometteur. Nous proposons d'initier **des bourses de soutien à la mobilité entrante d'étudiantes et étudiants internationaux** dans des masters présélectionnés par les facultés et l'organisation de **Summer Schools** pour attirer des futures doctorantes et doctorants venant de l'international.

Notre volonté est de promouvoir **l'excellence de la recherche** avant tout, dans toute sa **diversité**, en garantissant **son impact sur nos sociétés**.

Notre capacité d'attirer des membres du personnel au travail de qualité se doit d'aller de pair avec le fait de prendre soin des chercheuses et chercheurs déjà actifs 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.

2.3 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.

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

Nous devons continuer à **investir dans nos Plateformes Technologiques, tout secteur confondu, afin** de soutenir les chercheuses et chercheurs, les étudiantes et étudiants et les organisations en favorisant un ensemble mutualisé cohérent d'équipements, d'informations, de technologies et de services. 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 d'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 **inter, multi 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.

3 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 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 étudiantes et étudiants de la FWB mais aussi du nord du pays et les étudiantes et étudiants 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 ;
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'étudiantes et étudiants à l'université et d'amélioration de l'expérience de ces dernières et derniers.**

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

La croissance du nombre d'étudiantes et étudiants 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 étudiantes et étudiants fragilisés. Ces dispositifs sont indispensables si nous voulons être une Université inclusive et de qualité (*cf Erreur ! Source du renvoi introuvable. Erreur ! Source du renvoi introuvable. – p. Erreur ! Signet non défini.*). 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 enseignants-chercheurs.

3.2 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.

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 à la Politique du Personnel, plusieurs pistes de travail.

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

- Mobiliser une enveloppe AH significative pour **diminuer la norme d'enseignement par académique** (130 heures/académique, reconnaissance des mandats internes, réelle année sabbatique, ...)
- Favoriser l'**implication d'autres catégories de personnes** dans nos missions d'enseignement comme des intervenantes et intervenants issus du monde professionnel.
- **Adapter les profils de carrière en fonction des moments** dans la carrière et des souhaits d'évolution des membres du corps académique 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 d'enseignement systématiques** pour trois grands blocs de fonctions au sein de l'université :

Nous devons par ailleurs très vite retrouver notre leadership en termes de nombre d'étudiant·e·s pour pérenniser nos ressources à moyen terme, ce qui nous impose d'agir sur nos dispositifs de **promotion des études** et sur la **qualité de notre portail**.

En ce qui concerne le personnel scientifique (CORSCI), nous proposons de :

- **Réduire la charge administrative** assumée par le corps scientifique en simplifiant les procédures internes.
- Généraliser la pratique **des étudiant·e·s moniteur·trice·s** pour réduire de manière substantielle la charge d'encadrement des assistant·e·s et leur permettre de mener à bien leur parcours doctoral tout en garantissant un encadrement pédagogique de qualité;
- **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 étudiantes et étudiants (hybride, classe inversée, etc.)

En ce qui concerne le **personnel administratif et technique** (PAT), nous proposons de :

- Veiller, de façon urgente, à remplir le **cadre administratif et technique de notre Université**
- **Revoir le système de promotion du Personnel Administratif et Technique** afin que les critères soient explicites et le processus transparent et équitable, et que la travail de ces acteurs incontournables de notre fonctionnement soit dûment valorisé.

3.3 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 (sommative, 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 étudiantes et étudiants 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'étudiant·e qui rendent compte des divers apprentissages réalisés au cours de son parcours.

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 nécessaire de prévoir 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).

Ces dispositifs et pratiques innovantes constituent l'essence de l'action de notre **Louvain Learning Lab** (LLL) dans lequel nous devons continuer à investir pour qu'il devienne le centre de référence au sein de l'alliance CircleU. Le succès du LLL passe par une capacité de mise en réseau des dynamiques facultaires et des académiques mobilisés par les enjeux de pédagogie durable. 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.

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 étudiantes et des étudiants 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.

4 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 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 **étudiantes et étudiants fragilisés**, comme source d'attractivité d'une université inclusive et de qualité.

4.1 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 et doyens et présidentes et présidents d'institut ainsi qu'avec l'administration des ressources humaines et la vice-rectrice à la politique du personnel.

4.2 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 FSE baptisé ICA³RE).

Le portefeuille ICA³RE, dont je suis le responsable académique, propulse l'UCLouvain comme chef de file du portefeuille en FWB et donc 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. 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, ...

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

Ce portefeuille a permis d'obtenir pour l'UCLouvain, une position de leadership dans ce domaine en FWB et l'obtention d'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.

4.3 Reconnaître l'investissement dans l'aide à la réussite et la transition secondaire supérieur

Notre Université investit massivement dans l'aide à la réussite de ses étudiantes et étudiants. 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.

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 et demandeurs**, 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 capitaliser sur l'expérience du Fonds Social Européen que nous venons d'obtenir 2023-2026 (voir formation continue) pour un montant de 2 millions d'euros et dont l'UCLouvain est chef de file. Ce projet est baptisé *ICA³RE pour Innovation dans le Continuum d'Apprentissage et d'Accompagnement des Adultes en Reprise d'Etude*. Il propose le développement d'une offre intégrée de services d'accompagnement des adultes en reprise d'étude. Nous proposons de s'inspirer de ce dispositif pour adulte et de le transposer aux 4 publics prioritaires identifiés afin de les accompagner de l'orientation à la mise à l'emploi durant l'ensemble de leur parcours universitaire. Ce Dispositif veillera à capitaliser sur les dispositifs existants, tout en proposant une approche

longitudinale du parcours des étudiantes et étudiants fragilisés. Nous avons baptisé **le projet « CARE »** pour **Continuum d'Accompagnement à la Réussite des Etudiantes et Etudiants fragilisés**.

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 »**. Les buddies sont assimilés à des grandes sœurs ou des grands frères qui sont à l'écoute de leurs cadet-tes, les accompagnent, les conseillent/informent, les motivent et encouragent leur engagement ainsi que leur sentiment d'appartenance/d'intégration à l'Université, dans un esprit de bienveillance.

Dans le cadre des activités de service à la société, nous soutenons l'investissement du corps académique, scientifique, administratif et technique dans la création 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, qui permettent une **orientation** optimale des futurs étudiantes et étudiants en appui avec le CIO, couplé à une **aide à la réussite** ciblées vers des publics cible bien identifiés et suivis dans le temps long lors qu'ils ont choisi 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 a un site. Nous sommes persuadés que nous jouons pleinement notre rôle d'université citoyenne et inclusive, nous préparons des futures étudiantes et étudiants mieux informés et mieux orientés, 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 cela, il faut reconnaître l'investissement des membres du personnel dans ces initiatives.

5 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 global d'**amélioration de la vie étudiante** portant une attention toute particulière à la lutte contre 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, CircleU, 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.

5.1 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 (RH) 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.

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, des promotions et 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), en plaçant toujours l'humain au cœur des préoccupations.

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 passe aussi par un climat de sécurité psychologique, de respect et de tolérance. Nous devons réaffirmer **notre refus de toute forme de harcèlement et de discrimination**. 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 progressé depuis quelques années mais nous devons absolument **continuer 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.

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.

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

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. Au-delà d'une transformation potentielle des structures pour devenir une organisation agile qui allie efficacité et flexibilité. 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 (plus en silo), le goût d'innover autrement. 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 construit 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, 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 efficace et respectueuse de chacune et chacun.

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 ? ». L'efficacité de notre fonctionnement multisite est indéniable et la bonne volonté du personnel directement impliqué est remarquable mais il faut oser reconnaître que l'efficacité de notre gouvernance n'est pas au rendez-vous. Nous rappelons que **l'efficacité** consiste à arriver à destination alors que **l'efficience** est de trouver le meilleur chemin pour y arriver. Sur le plan humain, le prix du multisite dans les conditions actuelles est trop important 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.

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 plaçons pour un « management différencié assumé ». Cela implique de standardiser et de centraliser ce qui permet un gain avéré et des synergies fortes mais de différencier, d'autonomiser et de renforcer les services de proximité qui font la différence dans nos missions universitaires.

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

L'Université a mis en place ces dernières années de nombreux plans ambitieux et porteurs. Il est temps de consacrer des états généraux de la vie étudiante. Il en découlera la co-construction, dans une perspective holistique et transversale, l'élaboration d'un plan ambitieux, exclusivement dédié à la vie étudiante, avec la participation de l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire concernés.

La vie étudiante est au cœur de notre université. Il convient d'y consacrer un plan comme nous avons dans le passé élaboré des Plans 2020, Horizon 600, transition, international, numérique, ressources humaines,...

Ce **Plan d'Amélioration de la Vie Étudiante (PAVÉ)** abordera 13 chantiers et sera co-construit avec les étudiantes et les étudiants. Les chantiers prioritaires seront les suivants : (1) le social et la précarité étudiante ; (2) le harcèlement et la discrimination ; (3) la santé ; (4) le logement ; (5) la restauration ; (6) l'accueil et l'intégration ; (7) le handicap ; (8) les jobs étudiants ; (9) le transport et les mobilités ; (10) les activités physiques ou sportives ; (11) les activités culturelles ; (12) l'engagement étudiant (kots à projets, cercles étudiants, mandats électifs, etc.) ; (13) l'éco-responsabilité.

Pour élaborer ce PAVÉ, nous initierons, en étroite collaboration avec le Vice-Recteur aux affaires étudiantes, des **Etats Généraux de la Vie Etudiante sur chaque site de notre Université**. Nous mobiliserons les étudiantes et les étudiants, ainsi que tous les services concernés par ces questions au sein de l'Université. Ce Nouveau Plan d'Amélioration de la Vie Etudiante (PAVÉ) passera par la définition d'objectifs à atteindre, des priorités et le monitoring de nos progressions sur les 14 dimensions durant les 5 ans à venir.

Notre Université offre déjà plusieurs réponses aux étudiantes et étudiants en situation de fragilité mais le repérage de ces dispositifs peut rester difficile pour ces étudiantes et étudiants 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 étudiantes et étudiants concernés bénéficient des

aides auxquelles ils ont droit de façon équitable. Cela permettra d'améliorer la lisibilité des différents dispositifs sociaux mis en place et évaluer les besoins de simplification de ces dispositifs. Cet enjeu est particulièrement important pour les étudiantes et étudiants internationaux qui doivent s'adapter à un système social différent. La traduction des informations en langues étrangères reste un enjeu pour elles et eux. Le repérage des étudiantes et étudiants fragilisés 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 nos 8 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 sociale, ...) et de leurs actions respectives, afin de coordonner au mieux leurs missions.
- Une amélioration de la **coordination des offres d'aides existantes** dans les différentes villes où l'UCLouvain est présente (Tournai, Mons, Charleroi, Namur, Louvain-la-Neuve, St Gilles, Bruxelles ville, Woluwé) 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 **étudiantes et étudiants à besoins spécifiques** un accès à notre Université résolument inclusive et engagée.

5.4 [Le renforcement des synergies entre nos hôpitaux universitaires, l'Université et le Réseau Santé Louvain afin de bâtir une stratégie hospitalière ambitieuse et porteuse de sens](#)

Le secteur de la santé vit une crise financière majeure en FWB. La situation actuelle des hôpitaux en FWB est très préoccupante. Car près de 60% des hôpitaux présentent des budgets en déficit en 2023. A cette situation financière critique, il faut ajouter une situation critique en termes de pénurie de personnel notamment dans le domaine des soins infirmiers et des technologues (test et imagerie). Plusieurs Plans d'économie ont déjà été mis en œuvre dans nos hôpitaux ces dernières années. En 2023, notre hôpital universitaire St Luc a réussi à rester en positif grâce à des recettes exceptionnelles. Notre hôpital universitaire CHU Namur est en déficit. Les perspectives budgétaires sont très négatives pour les années à venir.

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 siège et soit bien présent dans les instances de gouvernance des hôpitaux universitaires de l'UCLouvain que sont le Bureau du Réseau Santé Louvain (RSL) émanant du CA de l'UCLouvain, les conseils d'administrations de nos deux hôpitaux ainsi que le Centre Médical en parfaite articulation avec l'action de la vice-rectrice ou du vice-recteur du Secteur de la Santé.

Dans ce contexte difficile, nos hôpitaux sont néanmoins dans un contexte stratégique clé de reconstruction. Les projets sont en cours et il convient de soutenir cette stratégie de reconstruction. Dans ce contexte de crise, 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.

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

Pour ce faire, nous souhaitons constituer un « **comité stratégique** » composé d'acteurs clés de nos hôpitaux et du secteur de la santé, de membres du conseil rectoral, du CA, par ailleurs, qui réalisera 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 de fusion, l'évolution potentielle des alliances (H.UNI, réseau namurois...), 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 mobilités clés (N25, axe E411 sud, E411 Nord, E19), ...

Cette réflexion devra également aborder la politique de développement académique pour nos hôpitaux, qui passe par une identification des domaines de recherche en déficit qui sont porteurs d'avenir (une « gap analysis »). Nous aborderons également le besoin de renforcer la 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 traduction est également possible à partir d'autres secteurs indispensables au fonctionnement d'un hôpital (technique, gestion, paramédical, ...).

Nous aborderons 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 en enseignement et en recherche dans le secteur santé. Nous élaborerons la vision stratégique de notre Réseau Santé Louvain à l'horizon 2030 au-delà de la répartition des MACCS entre les membres cotisants du RSL.

Nos hôpitaux à Bruxelles et Wallonie constituent des atouts stratégiques pour l'Université tout comme notre Réseau Santé Louvain qui réunit plus de 30 institutions de santé (mutuelle, 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.

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. Ces contributions ne sont possibles 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 le patient.

5.5 Une politique engagée en matière d'Équité, de Diversité et d'Inclusion

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. Le rapport relatif à la lutte contre le harcèlement et 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'action concret dans les 5 ans à venir. Nous basons intégralement ce chapitre sur les propositions qui ont émergées de ces différentes initiatives.

Les initiatives initiées 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 9 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 EDI par exemple via le lancement d'un Louvain4EDI.
4. Innover dans l'enseignement, par exemple, via un projet de création et mise à disposition d'outils pour déployer des pédagogies inclusives (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 un site internet et intranet EDI pour l'UCLouvain
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 université. Nous suggérons la création d'un conseil EDI piloté

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

par une pro-rectrice en charge des questions d'équité, de diversité et d'inclusion qui viendra renforcer l'équipe rectorale sur ces questions.

5.6 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)

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 à la responsabilité également 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 Transition**² 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 mais doit 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 Responsabilité Sociétale Universitaire (RSU).

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

La notion de Responsabilité Sociétale des Universités devra être portée au CReF (Conseil des Rectrices et Recteurs Francophones) car elle nécessite une reconnaissance par nos Pouvoirs Publics de cette responsabilité qui implique au pouvoir subsidiant de garantir les moyens humains et financiers pour assumer pleinement ces missions fondamentales de Responsabilité Sociétale des Universités 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 (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.

La création d'un organe dédié à la Responsabilité Sociétale de l'Université (RSU) et du Développement Durable (DD) est un signal fort de l'importance que nous accordons à ces questions. Il y a nécessité de visibiliser nos actions, de les coordonner, de les arbitrer et prioriser, d'accompagner et

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

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.

5.7 Une politique de rayonnement international et régional cohérente et ciblée

Nous formons nos étudiantes et étudiants 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, inter- et multiculturels. 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.

CircleU rassemble 9 universités européennes. Cette alliance, labellisée **Université européenne**, est soutenue par la Commission européenne et le Programme d'Investissements d'avenir (PIA) en France. Notre alliance représente près de 500.000 étudiantes et étudiants, 64 000 enseignants-chercheurs et personnels administratifs et plus de 20 lauréats du prix Nobel. Notre ambition est de développer **CircleU 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 étudiantes et étudiants ainsi que des membres de notre Université.

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. 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.

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. Nous soutenons ce projet porteur de sens pour notre Université internationale, inclusive et résolument engagée dans les relations Nord-Sud depuis de nombreuses années.

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 multisites à ancrage régional fort puisque plus de la moitié de nos étudiantes et étudiants viennent d'autres sites que le site de Louvain-la-Neuve.

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.

5.8 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

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 campus sont adossés (Mons, Tournai, Charleroi, Bruxelles).

Nous soutenons avec force la nécessité d'investir dans le domaine de la culture car les initiatives culturelles ou artistiques contribuent à un enrichissement éducatif, à un développement personnel (pensée critique, créativité, communication, collaboration, ouverture sur le monde, ...), au bien-être de nos étudiantes et étudiants en leur offrant des expériences différentes telles que des rencontres avec des artistes au sein de l'Université, mais aussi au théâtre, au musée, 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'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 de l'Université.

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 étudiantes et étudiants et des membres du personnel, de les mobiliser dans des pratiques artistiques, etc. 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.

6 Conclusions

Ce résumé de notre 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**³, 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.

³«Art of the Wise Leader», Mark Strom, 2007, Sophos Publications.

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.

www.alainvas.be

