

ELECTION RECTORALE 2022

PROGRAMME STRATÉGIQUE

Anne -Sophie Nyssen et son équipe

TABLE DES MATIÈRES

> NOTRE HORIZON

> NOS VALEURS

> NOS LIGNES DIRECTRICES

- Gouvernance – Fonctionnement
- Financement institutionnel
- Enseignement
- Qualité de vie Etudiant-e-s
- Transition environnementale et sobriété numérique
- Coopération et partenariats à l'international
- Mobilité
- Recherche et innovations
- Un point spécifique sur le CHU
- Ethique
- Politiques d'égalité
- Évolution des carrières
- Bien-être au travail
- Une université citoyenne, ouverte au monde
- Université et culture
- Politique des Sites
- Infrastructures
- Politique de qualité
- Développement régional
- Communication institutionnelle

<https://asnyssenrectorat.com>

MON ENGAGEMENT POUR L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE

Je viens de vivre avec l'équipe rectorale sortante trois années extra-ordinaires, au sens premier du terme. D'abord, l'honneur d'être la première femme dans l'histoire de l'Université de Liège à devenir membre d'une équipe rectorale. Ensuite, comme vice-rectrice à l'enseignement et au bien-être, j'ai été confrontée à la mise en œuvre de deux grandes réformes : le décret 'paysage', la FIE. Enfin, je n'aurais pas pu mieux choisir mes « sujets » pour être en toute première ligne face à la COVID 19 et aux déstabilisations majeures qu'elle a entraînés.

Car pour l'Université comme pour l'ensemble de la société, la pandémie a fonctionné à la fois comme une loupe et comme un déstabilisant. Elle a mis en évidence nos faiblesses latentes, sur la mobilité, les outils numériques, les inégalités sociales entre nos étudiants, leur mal-être et celui de nos personnels, la violence encore trop présente dans nos relations, le déficit de cohérence entre nos valeurs d'éducation universelle et nos moyens réels. Elle a brutalement accéléré le changement vers le numérique, le travail et l'enseignement à distance. Elle a ravivé nos débats sur la nature de la relation enseignant-étudiant, sur l'équilibre vie-privée-vie professionnelle, sur la fragilité de la santé, sur la place respective de la culture et de la professionnalisation dans la formation universitaire, sur les liens de la recherche avec ses applications - y compris monétisées, sur l'éthique dans la science, sur la liberté d'expression académique.

J'ai vu le chemin qu'il nous fallait parcourir. J'ai pris conscience de nos enjeux, de nos défis, et de nos retards. Et j'ai eu envie, une très forte envie, de participer à cette marche vers l'avenir, pour cette Université qui a tellement structuré ma vie personnelle. Et j'ai eu la conviction d'y être légitime, suffisamment vertébrée par mon expérience, encore assez svelte pour en porter la dynamique. Pour cela, j'aurais certes pu m'inscrire dans la stricte continuité, dans un scénario de reconduction de l'équipe actuelle, en tant que vice-rectrice à nouveau. On me l'aura beaucoup suggéré... Mais j'ai réfléchi, beaucoup réfléchi, et j'ai décidé d'aller plus loin. **Je présente ma candidature au Rectorat. Pour trois raisons** : je pense que l'Uliège doit changer de mode de gouvernance, que la nouvelle gouvernance doit être portée par une vraie équipe, et que celle-ci devrait être animée par une femme.

Il me semble impératif que l'université établisse clairement sa stratégie, à l'horizon d'une décennie, à partir d'une vision tout aussi claire de son rôle et de sa place dans la société, en tant qu'**université publique**. Elle devra expliciter ses valeurs, sa mission sociale, ses principaux défis et ses objectifs dans un plan stratégique intégré et cohérent. Nous avons bien sûr, au niveau facultaire ou central, des composantes ou des éléments de ce plan : sur l'enseignement, le numérique, les infrastructures, le développement durable. Il devra être complété notamment pour la recherche, le financement, l'international et les partenariats, les **politiques d'égalité**. Mais à nouveau, tout cela devra être rassemblé en une vision cohérente et partagée. Et cette vision devra être **mise en actes**.

Et pour générer l'intelligence et l'énergie collective nécessaires à cette ambition, il me semble nécessaire de **changer de mode de gouvernance**. Au-delà des traditionnelles 'consultations', il s'agit de susciter de véritables et profondes synergies, de faire émerger un sentiment d'appartenance à l'Uliège, de faire exister la voix unifiée et forte de l'Uliège. Nous y parviendrons uniquement en réfléchissant et en débattant, en interne et avec notre 'écosystème', pour construire collectivement cette vision.

A mon niveau, dans mon action de vice-rectrice, tant à l'enseignement qu'au bien-être, j'ai voulu mettre en place de telles **coopérations**, et je pense y être parvenue. J'ai instauré et animé des collectifs, vite devenus enthousiastes, et créatifs. Parmi eux, le CUEF et la Care numérique à l'enseignement. Ils ont créé : la formation transversale au Développement durable, le parrainage au niveau de l'institution, le plan stratégique numérique à l'enseignement. Ces accomplissements m'ont fait prendre confiance en moi, et en notre Université. Et j'ai surtout compris que pour animer et conduire avec succès un tel processus à l'échelle de l'Université, il était nécessaire, non pas de suivre les pas d'un Grand Timonier, mais de

disposer d'une **vraie équipe**, cohérente et forte. Je m'étais donc donné comme condition sine-qua-non pour mon éventuel engagement d'être capable de réunir une telle équipe, qui partage une vision et des valeurs, qui rassemble l'**expérience** et le dynamisme indispensables, et qui puisse travailler en confiance. Cette équipe, je l'ai trouvée, et elle est formidable. Elle est composée en majorité de **nouveaux venus** mais aussi de 3 membres de l'équipe actuelle qui permettront de poursuivre des chantiers en cours qui me tiennent à cœur.

Et ceci m'amène à la troisième raison : je pense que ce mouvement devrait être porté par une femme, à la tête du Rectorat. Pas seulement parce qu'après 205 ans, il est plus que temps mais parce que je crois profondément – et l'expérience de ce mandat m'a conforté dans cette certitude - qu'il y a une forme de **gouvernance féminine**. Un leadership fort mais orienté vers l'animation d'une **coopération respectueuse** et bienveillante, vers la **solidarité** plus que la compétition, vers la **confiance** plus que la défiance, vers l'**excellence** par le **soutien** plus que par l'ascendant. Et je pense profondément que cette forme de 'direction d'orchestre' est beaucoup plus cohérente avec les **besoins actuels** de notre université – et de notre société, à l'heure de défis majeurs où nous sommes entrés.

En mars 2018, à Paris, une femme chef d'orchestre, Marzena Diakun, dirigeait l'Orchestre philharmonique de Radio France dans la Symphonie du Nouveau monde d'Antonín Dvořák :
Et nous ?

Anne-Sophie Nyssen
Liège le 18 février 2022

LIEGE
université





Michel Moutschen - Florence Caeymaex - Pierre Duysinx - Frédéric Schoenaers - Pascal Poncin
Les membres de l'équipe qui seront proposés aux fonctions de vice-recteur-trice ou de conseiller-ère répondront au prescrit des articles 14 et 18 § 6 de la loi 1953 ainsi qu'à l'article 4 du règlement électoral au moment de leur désignation.

avec le soutien de :
Felix Scholtes - Eric Haubruge
Philippe Hubert - Rudi Cloots

NOTRE HORIZON

Notre programme est celui d'une équipe forte et cohérente, et il est porté par une femme. Il a un objectif, un horizon de temps, une vision, une stratégie sous-jacente, sur lesquels nous sommes tous d'accord.

Notre objectif est de préparer l'ULiège à assumer les transformations qu'elle va devoir accomplir dans la décennie qui s'ouvre.

Notre horizon de réflexion est donc 2030. L'équivalent de deux mandatures nous en sépare. Cela ne signifie évidemment pas que nous sollicitons un double mandat. Mais nous pensons que pour bien piloter la trajectoire à venir, le regard doit se porter suffisamment loin. Et qu'une certaine stabilité stratégique sera indispensable. C'est pourquoi nous pensons important d'annoncer notre vision de l'Université à cet horizon.

Comme tout organisme 'vivant', notre université est indissociable de son 'écosystème'. Couplage universitaire à différentes échelles – locales et jusqu'au niveau mondial – pour l'enseignement et la recherche. Mais également couplage citoyen avec la ville de Liège, la Wallonie, la Fédération Wallonie Bruxelles et la Belgique.

Or, du fait notamment de la révolution numérique, de la transition environnementale, et de la mondialisation, cet écosystème change, et continuera de changer qu'on le veuille ou non, avec une ampleur et une vitesse historique, largement comparables à ce qu'a provoqué en son temps la Révolution Industrielle. Certains disent que ce discours sur le changement n'est qu'un prétexte à tous les mauvais coups contre les traditions et les acquis. D'autres reconnaissent le changement en cours, mais y voient une menace sourde envers les valeurs humanistes, contre laquelle l'Université devrait faire bouclier.

Nous pensons que la meilleure façon de protéger les valeurs de l'Université est de la positionner en acteur du changement, et de lui faire assumer, de manière dynamique et créative, son entrée dans le 21^e siècle. Il nous faut donc

piloter sa transition ou plutôt son évolution et non pas la subir. Et donc analyser et comprendre les changements en cours. C'est ce que l'ULiège a commencé à faire ces quatre dernières années. Elle s'est adaptée aux contraintes parfois brutales de la crise sanitaire. Et malgré la gestion coûteuse de ces turbulences, deux plans stratégiques ont déjà été élaborés, et validés par le Conseil d'Administration (CA) : le plan stratégique du numérique pour l'enseignement, le plan stratégique des infrastructures. Deux plans de relance européens ont été déposés pour financer en partie ces projets ambitieux. Deux réformes essentielles pour nos enseignements ont été menées en concertation avec l'ensemble des acteurs impliqués : la réforme Paysage et la réforme de la Formation Initiale des Enseignants (FIE). Il s'agit maintenant de mettre ces plans en actes et d'accompagner les membres de l'ULiège - personnel et étudiant-e-s – pour s'intégrer dans ces contextes nouveaux.

Mais tout cela devra être prolongé et rassemblé en une vision cohérente et partagée de l'avenir. Notre vision s'appuie sur des valeurs et des lignes directrices.

NOS VALEURS

Nous voulons inscrire nos objectifs dans un cadre explicite de valeurs : nous voulons une université humaine, citoyenne et ouverte au monde, créative, excellente, éthique et responsable.

> **Une université humaine** : fondée sur l'entraide, la coopération, la bienveillance et le respect mutuel, la confiance, elle parie sur la synergie, plutôt que sur la compétition, les rapports de force, la discrimination, et la peur. Elle valorise le bien-être de ses étudiant.e.s et de ses personnels.

> **Une université citoyenne et ouverte au monde** : actrice dynamique de la cité, elle est soucieuse de son utilité sociale, accueillante, vecteur d'intelligence collective, capable de sens critique sur les grands défis du monde, notamment celui de la transition environnementale.

> **Une université créative** : gardienne de la liberté de la recherche et de l'enseignement, elle valorise l'émulation coopérative, et n'est pas un conservatoire des savoirs anciens mais un laboratoire d'idées pour penser le passé, le présent et le monde de demain.

> **Une université excellente** : efficace, moderne et transparente, elle fonde ses enseignements sur la rigueur scientifique et valorise une recherche de pointe, tant fondamentale qu'appliquée, sans pour autant tomber dans l'élitisme et l'injustice sociale.

> **Une université éthique et responsable** : consciente que la liberté scientifique ne va pas sans responsabilité, elle s'assure du respect des normes éthiques internationales, encourage la réflexivité, l'esprit critique et la sensibilité aux implications sociales, morales, économiques, environnementales ou politiques des recherches entreprises.

NOS LIGNES DIRECTRICES

Ces valeurs se déclinent dans les lignes directrices de notre programme. Nous souhaitons notamment évoquer notre position sur les thèmes suivants:

- 1 > La gouvernance-fonctionnement,
- 2 > Le financement institutionnel,
- 3 > L'enseignement,
- 4 > La qualité de vie Etudiant.e.s,
- 5 > La transition environnementale et notamment la sobriété numérique,
- 6 > La Coopération et partenariats à l'international,
- 7 > La mobilité,
- 8 > La recherche et les innovations,
- 9 > Un point spécifique sur le CHU,
- 10 > L'éthique,
- 11 > Les politiques d'égalité,
- 12 > L'évolution des carrières,
- 13 > Le bien-être au travail,
- 14 > Une université citoyenne, ouverte au monde,
- 15 > L'Université et culture,
- 16 > La Politique des sites,
- 17 > Les Infrastructures,
- 18 > La Politique qualité,
- 19 > Le Développement régional,
- 20 > La Communication institutionnelle,

L'ordre de cette liste ne représente pas une hiérarchie d'importance.

Pour chacune de ces thématiques, nous suivrons le même schéma de présentation : notre analyse / notre vision et nos objectifs / nos propositions d'actions.

Analyse

Le modèle actuel de gouvernance de l'université est à la fois centralisé et décentralisé. Il y a des instances de décision centrales : le Conseil d'Administration, le rectorat, l'Administrateur-e, le Conseil Universitaire à la Recherche et à l'Enseignement (CURE). Il y a aussi des instances de décision décentralisées, au niveau des facultés et de leurs Doyens. Une telle architecture est bien adaptée au monde universitaire. Elle permet d'articuler, d'une part, les besoins d'une vision et d'une conduite stratégique intégrées au niveau de l'université, et d'autre part, ceux d'un pilotage adapté aux différents domaines facultaires. Nous constatons cependant des dysfonctionnements. L'élaboration des politiques à l'échelon central n'est ni suffisamment participative, ni suffisamment explicite pour entraîner la compréhension et l'adhésion. La communication institutionnelle n'ayant pas fait l'objet d'un cadrage, les décisions centrales ne sont pas toujours transmises et expliquées au niveau local, ce qui conduit également à des incompréhensions. La présence de onze facultés et de quatre sites séparés géographiquement accentue encore plus ce risque d'incompréhension. Il en résulte paradoxalement une apparence de pouvoir central isolé, et une réalité d'autonomie mal coordonnée des facultés et des diverses instances.

Vision et objectifs

Nous proposons un autre modèle de gouvernance basé sur la participation des responsables élus, notamment les Doyens, à l'élaboration des décisions stratégiques. Cela permettra à la fois d'appréhender les situations locales, dans leur cohérence locale, et de construire une vision stratégique partagée et une gestion intégrée au niveau institutionnel. Notre objectif est de faire participer les facultés, les unités de recherche et les services centraux aux dossiers stratégiques de l'université, et favoriser ainsi la transparence et la compréhension des orientations. Plus généralement, nous considérons que la gouvernance ne doit pas être subie, mais se construire en commun.

Actions envisagées

- L'université doit se doter d'un **plan stratégique institutionnel** pour permettre à toute personne interne ou externe, d'en prendre connaissance.
- Afin de favoriser la réalisation, la coordination et le suivi des objectifs stratégiques, nous proposons la constitution d'une **cellule d'appui à l'équipe rectorale**.

- Nous proposons également de réfléchir à la constitution au sein du CA d'un **comité d'orientation stratégique de l'ULiège**, pouvant faire appel à des experts extérieurs, y compris internationaux.
- L'Institution doit également se doter d'un **organigramme institutionnel**. Celui-ci existe au niveau facultaire, parfois au niveau des services administratifs mais pas au niveau institutionnel. Le site internet de l'institution doit présenter cet organigramme.
- La **CURE** rassemble les Doyens, Doyennes et les autorités (Recteur, Vice-Recteurs, Vice-rectrice, Administrateur-e). Y participent aussi les Conseillers, les Présidents de Conseils sectoriels ainsi que des invités comme les Directeur-trices d'administration ou tout autre personne utile lorsque l'ordre du jour l'impose. Cet organe, très représentatif de par ses membres élus, reflète parfaitement les trois missions de l'Université : recherche, enseignement et service à la société. Nous proposons d'y aborder davantage les **dossiers stratégiques**.
- Concernant la **circulation des dossiers** académiques et autres, ces derniers devraient être dûment analysés par les services centraux compétents avant d'être présentés en CURE puis au CA. Cette **préparation en amont** augmentera l'efficacité des organes de décision qui pourraient dès lors aborder les dossiers stratégiques, tels que la fusion ou non d'entités. En effet, par exemple, ni la **fusion ARD – interface** ni la **réforme des bibliothèques** n'ont fait l'objet de discussion en CURE.
- Concernant l'administration, nous proposons qu'un plan **quinquennal stratégique et financier** soit établi **pour l'administration** à l'instar de ce qui a été demandé aux facultés. Il sera piloté par l'Administrateur-e et les Directeur-trices d'administration et supervisé par le Collège rectoral, pour être ensuite présenté et avalisé par la CURE, avant d'aboutir au Conseil d'administration.
- Une **simplification administrative** et une **mise en cohérence** des documents existants s'imposent à plusieurs niveaux notamment par rapport aux différentes versions des règlements qui se juxtaposent au lieu de se remplacer et par rapport aux structures qui ne cessent d'augmenter et avec elles les tâches chronophages.
- Une **réforme de l'Informatique institutionnelle** s'impose face à l'évolution des usages du numérique. Cette réforme a été récemment initiée par le SEGI. Elle devra être finalisée en concertation avec les utilisateurs et les ressources existantes et de façon coordonnée avec les plans stratégiques numérique et infrastructure, déjà validés par le CA.

Analyse

Chaque année le nombre d'étudiant-e-s augmente mais les moyens ne suivent pas. L'enveloppe fermée de financement des universités francophones les met en compétition, augmentant encore la pression sur le personnel. Les enseignant-e-s, le personnel administratif mais aussi les étudiant-e-s observent impuissants la détérioration des conditions de travail et d'études. Toutes les filières ne sont pas exposées de la même façon à cette pression. Des financements supplémentaires ont été apportés, notamment ceux relatifs à la « pléthore » d'étudiant-e-s, à l'aide à la réussite ou dans le cadre des plans de relance européens. Mais ces efforts budgétaires ne sont pas suffisants pour répondre aux besoins : absorber l'impact de cette hausse d'étudiant-e-s en termes d'encadrement, de locaux, d'administration, de suivi des étudiant-e-s, tout en permettant aux enseignant-e-s de continuer leurs activités de recherche. L'université post Covid doit aussi table sur une baisse des revenus issus des entreprises et sur une hausse des dépenses énergétiques.

Vision et objectifs

Dans ce contexte, il est urgent de mettre à plat le financement des universités et le modèle économique de l'université publique. Cette réflexion est déjà en cours dans certaines universités et a été initiée en interuniversitaire. Néanmoins, en interne, nous ne disposons pas de simulation qui nous permette d'aborder les négociations avec une vision claire des conséquences des propositions d'ajustement pour notre université. De plus, une distribution équitable des ressources basée sur une analyse multi-critères et partagée notamment à la CURE est nécessaire pour améliorer le sentiment de justice organisationnelle à travers l'institution.

Actions envisagées

- Poursuite de la réforme du financement des universités engagée par le CREF (Conseil des Recteurs Francophones) en vue de diminuer l'afflux des étudiants étrangers UE non-résidents
- **Simulations budgétaires** : L'ULiège doit améliorer et utiliser de manière pertinente les modèles de simulation budgétaire existants. Ces derniers permettront aux autorités, à la CURE et au CA de mieux anticiper les effets à moyen et long terme de décisions provenant des réformes (Paysage, Réforme de la Formation Initiale des Enseignants (RFIE), financement ...), des choix stratégiques posés (notamment l'académisation ...)

et des propositions émergentes dans le cadre d'une réforme des financements des universités.

- **Pensions anticipées et aménagement de fin de carrière** : L'évolution de la masse salariale de l'université risque de poser problème à partir de 2026, moment où les dates de mise à la retraite passeront à 66 puis 67 ans. Les salaires parmi les plus élevés seront prolongés. Nous proposons d'analyser la possibilité de favoriser des **départs anticipés**, sur la base de volontariat. L'octroi de primes défiscalisées pourrait être une piste. Ceci doit, bien sûr, être analysé et discuté, notamment avec les syndicats.
- Parallèlement, nombreux sont les membres du personnel qui aimeraient aménager leur temps de travail à l'approche de la fin de carrière. Nous proposons de poursuivre les réflexions initiées sur ce thème en concertation.
- **Plan stratégique financier des facultés** : Depuis 2014, les facultés subissent des restrictions budgétaires alors que le nombre d'étudiants et les besoins d'encadrement ne cessent d'augmenter et que des boni sont dégagés très régulièrement. Dans ce contexte, nous proposons que les Facultés adaptent leur plan quinquennal **sur la base d'un disponible financier de 5/5**, en maintenant la gestion financière au coût fin de carrière. Cette méthode a montré son efficacité, en permettant aux Facultés des réflexions stratégiques sur la meilleure utilisation possible des ressources financières.
- Un **financement propre** (intégrant notamment une partie des boni) sera dédié aux initiatives stratégiques institutionnelles, facultaires et de recherche ainsi qu'à l'ajustement équitable des ressources en fonction des besoins.
- Nous pérennisons le soutien financier à la recherche mis en place par l'équipe actuelle, en affectant les financements d'opportunité et ceux obtenus via la défiscalisation aux initiatives stratégiques de la recherche, qui seront soumises en toute transparence à la CURE.
- Enfin, durant la pandémie, jamais le rôle et l'importance de la recherche et de l'enseignement n'avaient été mis autant en avant. Il nous semble que la période est propice pour convaincre la Belgique à investir davantage de son PIB dans l'enseignement supérieur et la recherche.

Analyse

L'enseignement universitaire en communauté française évolue dans un environnement qui exerce de fortes pressions sur les établissements. La mission qui est assignée aux établissements francophones publics est d'assurer un rôle d'éducation universitaire aussi large que possible. Nous partageons totalement cette ambition de démocratisation et d'accessibilité de l'enseignement supérieur, qui implique d'accueillir « tout le monde », et donc de rendre accessible une majorité de filières sans examen d'entrée. Le principe d'une sélection systématique pose en effet un problème éthique et politique : les capacités et « performances » des étudiant·e·s évaluées par ce type d'épreuve résultent surtout de leur histoire scolaire et familiale personnelle, et la sélection reproduit en conséquence pour une bonne part les inégalités sociales.

L'objectif du décret paysage était de corriger autant que possible cette injustice en accordant plus de flexibilité dans le parcours étudiant, avec l'hypothèse que cette possibilité d'étudier à son rythme permettrait d'augmenter le taux de diplomation. Le constat maintenant objectivé est que l'hypothèse ne se vérifie pas : malheureusement la flexibilité conduit à un allongement de la durée des études sans aucune augmentation du taux de réussite.

Par ailleurs, la flexibilité des parcours d'étude a de nombreuses conséquences négatives, notamment celles liées à la massification de l'enseignement supérieur. Elle augmente le nombre d'étudiant·e·s, et nous en avons évoqué une conséquence : le financement à enveloppe globale fermée des universités francophones conduit irrémédiablement à une diminution du financement par étudiant·e. Il en résulte une pression croissante, et aujourd'hui asphyxiante, sur le système d'enseignement, avec des conséquences problématiques tant pour les étudiant·e·s, que pour le personnel encadrant et pour les services administratifs. Cela concerne aussi bien les plans pédagogiques, logistiques, informatiques, infrastructurels, de la mobilité, etc.

Enfin, l'enseignement universitaire est placé face à une quantité importante d'autres défis à relever : préparation des étudiant·e·s au marché du travail, transition numérique pour l'ensemble de la communauté universitaire, redéfinition du lien étudiant·e·s – campus en fin de pandémie, apprentissage des langues, développement durable et mobilité, interdisciplinarité, rencontre des besoins des employeurs, formation continue et tout au long de la vie, interdisciplinarité des formations...

Vision et objectifs

Le contexte qui vient d'être décrit ressemble fort à une **injonction paradoxale** faite à l'université, et pose une question essentielle : comment concilier l'ambition **d'une « université pour tous »** et les objectifs **de qualité, voire d'excellence**, de formations universitaires construisant des **compétences de haut niveau** répondant aux besoins de la société et sanctionnées par des **diplômes valorisés** ?

Notre réponse à cette question est évidemment cadrée par la mise en œuvre du décret paysage réformé, avec ses nouvelles règles de réussite. La réforme du décret paysage devrait d'une certaine manière permettre de réguler le nombre total d'étudiant·e·s, car elle va accélérer la réorientation de ceux dont les échecs répétés montrent une difficulté majeure d'adaptation au système d'enseignement universitaire. Cependant, l'accès à l'enseignement supérieur restera largement non contrôlé, et le défi restera en grande partie bien réel.

Notre réponse tient en trois objectifs :

- Utiliser au mieux les possibilités offertes par le décret réformé pour **optimiser le début de parcours** des étudiant·e·s en améliorant leur orientation à l'entrée et leur réorientation en début d'année, en collaboration étroite avec les Hautes Écoles
- **Améliorer l'adéquation** des enseignements à la diversité des étudiant·e·s : renforcement des compétences des enseignant·e·s (IFRES), simplification des programmes, pédagogie innovante, soutien aux étudiant·e·s en difficulté ;
- **Repérer et soutenir l'excellence** définie à fois par des critères quantitatifs et qualitatifs.

Actions envisagées

Simplification des programmes

De nombreux programmes de cours restent composés d'un nombre pléthorique d'enseignements et ce malgré la réduction du nombre de cours préconisée ces dernières années. Les programmes sont parfois peu lisibles, complexes et sources de dysfonctionnements (difficulté à élaborer les horaires de cours ou d'exams). Cela représente également des charges de cours conséquentes pour les enseignants. Parallèlement, à la faveur du développement des pédagogies dites actives, le nombre de travaux personnels ou de groupes, de présentations orales ou encore de tâches diverses à préparer en plus du suivi des séances de cours en amphi se démultiplient.

La charge de travail pour les étudiants peut en devenir particulièrement lourde. Ces deux éléments invitent à mettre en place une réflexion concertée en vue d'instaurer une stratégie générale de diminution du nombre de cours et/ou d'heures de cours par unité d'enseignement.

Réflexion de fond sur le début de parcours à l'Université pour les étudiant·e·s.

Le taux d'échec en première année reste beaucoup trop élevé (deux fois plus important dans les filières sans examen d'entrée que dans celles avec examen d'entrée). Il s'agira d'explorer un maximum de pistes qui permettraient d'améliorer l'orientation des rhétoricien·ne·s à l'entrée (via un test systématique de maîtrise des prérequis essentiels propres à chaque filière de bachelier par exemple,) et d'aider à leur adaptation à l'enseignement universitaire (via le soutien à l'apprentissage et la mise en place de plans de remédiation plus individualisés). Nous mettrons en œuvre rapidement le plan stratégique institutionnel d'aide à la réussite en cours d'élaboration par les relais facultaires.

Pédagogie innovante

Nous proposons de **stimuler et de soutenir des initiatives innovantes** permettant l'amélioration de la **qualité de l'enseignement et la qualité de vie** du personnel et étudiant tout au long du parcours universitaire. En particulier, l'apparition du numérique dans les enseignements durant la pandémie pourrait accélérer une **révolution pédagogique** à savoir le déclin du cours magistral, vertical, en auditoire tel qu'il existe à l'université depuis des décennies, et l'avènement d'un **système d'enseignement plus diversifié** où l'étudiant·e pourra être intégré·e dans des modalités d'apprentissage plus « hybrides » qui favoriserait l'expérimentation (ex. simulation), la participation plus active et la possibilité de développer davantage l'esprit critique et collaboratif. Ceci demande une redistribution sinon une augmentation des ressources d'encadrement.

Renforcement des compétences et des moyens des enseignant.e.s

(Nous développons plus loin, au chapitre "Recherche", notre conception du lien entre recherche et qualité de l'enseignement).

Nous mettrons en œuvre le plan stratégique numérique à l'enseignement déposé par l'équipe actuelle dans le cadre des plans de relance européen. Celui-ci comporte un volet formation et développement des compétences numériques des enseignant.e.s, un volet renforcement des moyens en support aux encadrant.e.s, et étudiant.e.s, et un volet simplification et stabilisation des outils numériques.

Nous proposons la **pérennisation des crédits "laboratoires" et l'amplification des fonds enseignement (qui incluent l'aide à la conception des MOOCs)**, tous deux initiés par l'équipe actuelle.

Nous proposons également que chaque **Département** puisse utiliser son **crédit ordinaire** pendant **3 ans**. Une augmentation des **crédits pédagogiques** nous semble aussi nécessaire pour permettre à chaque enseignant d'acquérir le matériel informatique de base.

Nous proposons également de **soutenir l'élaboration du décret « logisticiens d'enseignement »** qui permettrait une reconnaissance de leurs activités et une progression de carrière comme c'est le cas des logisticiens de recherche.

- Poursuite **du développement de la formation continue et tout au long de la vie**, en collaboration avec les acteurs de terrain (FOREM, entreprise, Jobs & Skills).

Soutien à l'excellence

Comme indiqué plus loin au chapitre "Recherche", nous considérons que le **doctorat** est une **opportunité unique** de donner la meilleure formation possible à nos étudiant·e·s les plus prometteur·se·s, non seulement dans leur **domaine de recherche** mais aussi dans leur **maîtrise de l'anglais** (et d'autres langues comme l'allemand et le néerlandais pour certaines filières) et dans leur **capacité à communiquer** et à **s'ouvrir au monde extérieur**. Nous ferons tout pour pérenniser les écoles doctorales et en faciliter l'implantation en plus du GIGA, au FARAH et au CIRM. Dans le cadre du réseau-partenaires que nous mettrons en place avec **d'autres universités belges et étrangères**, nous permettrons aussi à nos doctorant·e·s d'effectuer des **stages de recherche** hors ULiège dès les **premières années du doctorat**.

Nous proposons également la création d'un groupe de travail pour examiner le renfort et la mise en place de dispositifs permettant de repérer dans les différentes filières les étudiant.e.s à haut potentiel et de grand talent, et de leur offrir une adaptation de leur cursus.

Nous proposons également de soutenir les dispositifs pédagogiques intégrant les **dimensions qualitatives de l'excellence** (comme les soft skills, les compétences collaboratives, l'esprit critique, les compétences managériales, l'engagement...) trop peu développées dans nos enseignements et pourtant attendues sur le marché du travail.

Analyse

Depuis plusieurs années, on remarque qu'un nombre croissant d'étudiant·e·s ressent des difficultés matérielles et/ou psychologiques durant son parcours à l'Université. Un des indicateurs parmi d'autres de cet état de fait est l'augmentation de nombre de demandes d'aides adressées par des étudiant·e·s auprès des CPAS. Il va sans dire que la pandémie que nous venons de subir et les mesures sanitaires qui l'ont entourées n'ont fait qu'exacerber le phénomène.

Le moment des études est également pour beaucoup d'étudiant·e·s l'occasion de s'investir dans la vie institutionnelle en tant que représentant·e·s de leurs pairs dans diverses instances ou de consacrer du temps bénévolement à rendre divers services à la communauté (dans l'Université ou en dehors). Ces investissements qui représentent aussi des apprentissages extrascolaires sont importants car ils participent pleinement à un fonctionnement démocratique de l'Université ou encore au développement de son action citoyenne. Or, pour l'heure, ils ne sont que peu, voire le plus souvent, pas du tout valorisés.

Vision et objectifs

Nous pensons que la qualité de vie étudiante dans toutes ses composantes doit faire l'objet d'une attention permanente de la part des autorités de l'Université. Pour ce faire, un dialogue permanent doit être entretenu entre les différentes parties prenantes.

Actions envisagées

- Renforcement de la **communication institutionnelle** envers les étudiant·e·s (voir point 20).
- Révision à la hausse des subsides octroyées à la Fédération étudiante pour financement des activités des cercles étudiants.
- Augmentation de la **vitesse de traitement** des dossiers administratifs.
- **Simplification des outils numériques** d'enseignement, création d'un **guichet unique** intégrant l'ensemble des informations en ligne,
- Pérennisation de la mise à disposition gratuite d'Office 365 avec l'inscription.

- Réalisation **d'un répertoire des aides à la fois universitaires mais aussi extra-universitaires à disposition.**
- **Simplification des procédures administratives visant à obtenir les aides.**
- Mise en place d'un **baromètre de la qualité de vie** étudiante.
- Réflexion sur les statuts étudiants actuels : leur pertinence, leur adéquation. Finalisation du statut **"étudiant engagé"** à l'étude aux Affaires étudiantes. Cette reconnaissance implique la mise en place de modalités pratiques d'organisation du temps permettant les **engagements des étudiant·e·s** ou encore l'inclusion dans l'annexe du diplôme de la liste des activités réalisées.
- Mise à l'étude des possibilités d'attribution de **locaux adéquats pour les activités festives et folkloriques.**

Analyse

Les constats scientifiques sont sans appel : nos sociétés sont confrontées à d'immenses défis. Du changement climatique à la perte de la biodiversité, de la croissance des inégalités sociales à la crise migratoire, de nombreux signaux structurels attestent de la nécessité profonde de repenser nos modes de vie. Les objectifs de développement durable de l'ONU proposent de manière très explicite à quoi devrait ressembler la vie future des êtres humains. Ils sont devenus en quelques années une référence incontournable pour les états et les organisations. Pour assurer cet avenir écologiquement soutenable et socialement juste, une véritable transition est nécessaire. Elle sera multidimensionnelle. Elle s'appuiera sur des innovations technologiques et sociales majeures. Elle passera par l'élaboration de constats partagés et par la construction de connaissances nouvelles.

Si cette transition doit impérativement être discutée dans les institutions nationales et internationales en charge de l'intérêt général, elle doit aussi être menée en bonne intelligence sur des territoires et être co-construite par les différents acteurs privés et publics.

L'ULiège a commencé à prendre toute sa part à cette construction. En 2019 une cellule du développement durable a été instituée, pour coordonner, accompagner les projets institutionnels, et former la communauté universitaire. En 2021, un premier rapport d'activité en faveur du développement durable couvrant la période 2020-2021 a été publié. Il comprend des projets institutionnels pour une université plus durable : réduction des consommations et transition vers les énergies renouvelables, alimentation durable et solidaire, gestion des déchets, mobilité, déplacements internationaux, lutte contre les inégalités et les discriminations, investissements financiers. Afin d'engager les étudiants vers la durabilité, le Green Office a été créé en 2020.

L'ULiège s'est également donné un **plan stratégique du numérique**. En effet, le domaine du numérique, relativement peu réglementé, est **plus flexible** que d'autres grands consommateurs de ressources et producteurs de gaz à effets de serre. Il constitue donc un sol fertile pour une gestion efficace de l'empreinte écologique institutionnelle, tout en offrant des **gains d'efficacité** considérables. Les grandes lignes stratégiques d'une sobriété numérique sont déjà établies et la CARE numérique a constitué un groupe responsable de l'implémentation et la progression raisonnée des outils numériques. Cinq actions concrètes à court terme sont déjà définies, comprenant **l'évaluation de l'empreinte** des projets numériques lors de leur instauration, puis de manière continue, la **création d'outils** pour les utilisateurs et des procédures visant à prolonger au maximum la **durée de vie du matériel** informatique le **moins consommateur possible**.

Vision et objectifs

En tant qu'université publique à fort ancrage régional, l'ULiège a une responsabilité importante dans ce vaste chantier de la transition. Premièrement son enseignement doit former ses **étudiant.e.s à la durabilité**. Deuxièmement, ses chercheurs doivent mettre leurs démarches de **construction de la connaissance au service des objectifs de développement durable**. Troisièmement, dans ses partenariats avec les pouvoirs publics et la société civile, elle doit **apporter son expertise** aux décideurs publics et aux acteurs de la société civile (entreprises, associations, autres acteurs de l'enseignement). Quatrièmement, en tant qu'organisation, elle **doit poursuivre le chantier de sa propre durabilité** vers plus d'exemplarité.

Actions envisagées

- Au cours de leur passage à l'ULiège, les étudiant.e.s doivent avoir accès aux constats les plus rigoureux concernant les défis du développement durable, être mis au contact des innovations les plus prometteuses, apprendre à comprendre la complexité des enjeux et à s'engager dans la recherche de solutions. A côté des cours et des programmes dédiés, chaque faculté sera appelée à penser la transition dans ses méthodes et contenus d'enseignement, y compris dans ses activités de formation continue. Il est par ailleurs essentiel de penser certains projets en visant des **collaborations inter-facultaires**, afin d'exposer nos étudiants à des approches complémentaires (cours commun en bacc 1, université d'été Climactes). S'inscrivant dans cette démarche, la formation transversale au développement durable initiée par l'équipe rectorale actuelle et proposée à tous les étudiants pourra évoluer vers un certificat.
- **Pérennisation du Green Office** et ses missions d'actions et de sensibilisations en faveur d'un développement durable à la portée de toute la communauté universitaire et des étudiant.e.s en particulier.
- Les pratiques institutionnelles en matière d'énergie, de mobilité, d'alimentation, de gestion des déchets, de gestion financière, de politique de diversité, d'inclusion et de solidarité seront orientées vers plus de durabilité et cette transition fera l'objet d'un monitoring serré (reporting et KPIs).
- Dans toutes les facultés, de nombreuses équipes de recherche mènent déjà des projets qui touchent au présent et à l'avenir de la planète et des communautés humaines qui la peuplent. Pour faire face aux défis actuels, il conviendra de renforcer encore les opportunités de dialogue interfacultaire et de **recherche transdisciplinaire** car, si les innovations technologiques seront indispensables, elles ne suffiront pas et devront nécessairement être articulées à des dynamiques humaines et sociales.

Analyse

L'Université de Liège est, depuis ses origines, **solidement insérée** dans un réseau dense de **relations internationales** dans tous les domaines scientifiques et pédagogiques. Notre communauté universitaire peut se targuer d'une longue et solide expérience internationale en ce compris dans le domaine de la **coopération internationale**.

Le contexte de la pandémie et la fermeture des frontières que nous avons connu est l'occasion de repenser le rôle de l'international dans les universités. Depuis des années, les universités se sont plongées dans la mondialisation, la création de co-diplomation, de réseaux, d'universités européennes et dans l'envoi des étudiants aux quatre coins du monde pour de multiples séjours, aujourd'hui proposés parfois virtuellement.

Nos convictions environnementales nous imposent de mettre à plat ce modèle de **mobilité intensive** tout en mesurant l'**impact potentiel** que cela pourrait avoir sur l'**attractivité** de notre université auprès des étudiants, des chercheurs et des enseignants étrangers. Car il s'agit là d'un enjeu majeur entre universités.

Vision et Objectifs

Au lieu de signer de dizaines de partenariats avec des universités ou organismes de recherche partout dans le monde au nom de l'Université, nous souhaitons nous recentrer sur quelques partenaires institutionnels forts dans la co-crédation de programmes de recherche ambitieux (ex: le CoFund ou INTERREG) et dans la mise en place de consortiums universitaires désireux de piloter des programmes d'enseignement mixtes (ex: l'Université européenne) pertinents par rapport à nos axes stratégiques existants ou à devenir. Il ne s'agit évidemment pas de ne plus soutenir les initiatives d'excellence en matière d'enseignement et de recherche au niveau international et dans le domaine de la coopération, déjà actifs au sein des différentes facultés. C'est cette diversité d'approche et de pilotage qui fait la richesse d'une université résolument ouverte sur le monde.

Actions envisagées

- L'élaboration d'une **ligne stratégique institutionnelle** s'impose. Celle-ci sera construite en concertation avec les acteurs de terrain, les structures existantes sous l'égide du vice-recteur à l'international. Elle devra cibler, entre autres, la création d'un réseau avec une série d'universités - partenaires privilégiés avec qui un projet de longue durée pourra être développé et soutenu par l'institution. Dans ce cadre, une évaluation des partenaires institutionnels sera entamée pour mesurer les coûts/ bénéfices pour l'institution, à différents niveaux : enseignements, recherche, citoyenneté, mobilité, financement, attractivité.
- Concernant l'enseignement, les programmes existants **Erasmus et Erasmus Mundus** constituent de véritables opportunités pour nos étudiant·e·s, ils seront maintenus et promus au sein des **facultés**.
- Pour **renforcer son ancrage européen**, l'ULiège doit candidater avec des partenaires judicieux choisis aux appels CoFUND de l'UE. Une attention particulière sera également portée pour une stratégie de collaborations transfrontalières (France, Luxembourg, Pays Bas et Allemagne) définie en fonction de nos différents campus et de leurs spécificités. Le nouveau programme européen INTERREG sera privilégié pour mettre en œuvre rapidement cette dynamique.

En février 2022, le CA a validé l'ULiège comme Université « **hospitalière** ». Nous proposons qu'une stratégie et qu'un **financement** soient associés à cette déclaration en concertation avec les acteurs impliqués sous l'égide du PVR et de de l'administrateur·e. Dans ce cadre, le dispositif d'accueil des personnes migrantes, étudiant·e·s, des doctorant·e·s et/ou chargé·e·s de cours étranger·ère·s devra être amélioré. L'actualité de la guerre en Ukraine illustre l'importance de mettre en place des dispositifs de soutien spécifiques aux étudiants et chercheurs dont la vie est menacée suite à un conflit ou qui subissent des actions répressives ou des menaces dans certains pays aux régimes politiques répressifs (cas des chercheurs dans le secteur des SHS à Hong-Kong).

Analyse

En mars 2020, le CA adoptait le plan de mobilité qui énonçait trois objectifs principaux :

1. Lutter contre l'autosolisme, favoriser la fluidité du trafic sur le campus, adapter l'offre de stationnement,
2. Réduire l'impact de la voiture individuelle sur l'environnement et les espaces publics, adapter l'espace public en vue de faciliter le recours à des véhicules moins polluants,
3. Favoriser le report modal vers les transports en commun et la mobilité douce (vélo, marche).

Après le répit associé à la pandémie, force est de constater qu'en 2022 les problèmes de mobilité se réimposent à la communauté et de façon encore plus sévère, du fait des retards des chantiers et d'une mise en œuvre décalée des politiques régionales en matière de renfort de l'offre de services des bus du TEC (lignes à haut niveau de service 48 et 148).

- Les chantiers autour du CHU ont pour objectif d'adapter l'offre de parking à la demande toujours croissante de la patientèle et du personnel du CHU avec un risque non négligeable de saturation déjà à court terme.
- Le déploiement d'applications de covoiturage telle qu'Ugo permet de lutter contre l'autosolisme mais celles-ci ne drainent qu'un public restreint,
- Le nombre de personnes circulant à vélo ne cesse d'augmenter. Une surveillance du trafic et des dangers éventuels sur les tronçons préconisés est indispensable pour informer les usagers, entretenir et améliorer les parcours. Les équipements nécessaires tels que les douches et les abris sécurisés pour vélos restent inaccessibles dans certains endroits fortement fréquentés.
- Enfin l'offre de bus mis à disposition par le TEC sur les trajets Liège-<->Sart-Tilman ne parvient pas à résorber l'afflux d'étudiant.e:s aux heures de pointe.

Vision et Objectifs

Nos campus sont emblématiques et constituent une vitrine pour notre Université qui doit traduire notre vision. Ce sont très naturellement des sites d'expérimentation et d'innovation dans des domaines dont la variété va de pair avec leur diversité, allant du rural, du domaine boisé jusqu'au péri-urbain et à l'urbain à une métropole. Chaque campus doit être développé dans une optique adaptée à sa situation et à sa configuration. A moyen et à long terme, ils devront être organisés pour réduire au maximum les problèmes de mobilité ; ils seront exemplaires au niveau énergétique et, offriront des lieux de vie et de travail conviviaux.

Pour la prochaine mandature, il nous paraît important d'**accélérer** le processus de mise en œuvre du plan mobilité et d'**adopter une approche participative** indispensable à l'évolution des comportements vers une mobilité responsable en mettant en œuvre rapidement

des actions concrètes. La communauté européenne a défini l'objectif de 55% de réduction des émissions de CO2 en 2030 avant d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Notre objectif est de s'inscrire dans cette ligne.

Notre priorité sera de renforcer les possibilités de report modal vers les transports en commun – qui constitue la part principale de la solution pour le campus du Sart-Tilman et la mobilité douce (et qui se justifie encore davantage par la flambée des coûts des carburants). Ça passera nécessairement par un renforcement de l'offre et de la qualité des services. La problématique des parkings devra être analysée en vue de stopper l'expansion du parking sauvage d'une part et d'offrir des solutions qui contribuent à aussi à préserver l'environnement d'autre part.

Actions envisagées

- Le **partenariat** entre l'*Université* et les **acteurs régionaux** (ville, région, TEC...) doit être reconstruit et renforcé en vue d'une meilleure adaptation de l'offre de transport en commun à la demande. Ce renforcement est envisageable grâce aux relations déjà initiées entre les membres de l'équipe et les acteurs régionaux. L'analyse des flux déjà réalisée devra être mise à jour pour tenir compte des évolutions de contexte de travail (travail à distance, usage du distanciel dans l'enseignement, responsabilité). Nous proposons de partager cette analyse avec le TEC pour envisager en concertation les solutions de renforcement de l'offre, essentielles à court et moyen terme. Etude des horaires pour les déplacements
- Les **infrastructures vélo** à savoir les pistes cyclables, les abris sécurisés mais aussi l'accessibilité aux douches feront l'objet d'améliorations dès le début de l'année prochaine. La **sécurité** fera l'objet d'une surveillance régulière pour tenir compte de l'évolution de la situation contextuelle ; des progrès rapides devront être envisagés notamment pour le haut de la belle jardinière et dans l'axe AmphiEurope - CHU.
- La **communication** sur la mobilité fera l'objet d'améliorations en vue d'informer les usager.e:s des nouveautés et du planning.
- Nous souhaitons remettre à l'étude le projet de navettes électriques desservant le campus et envisager l'installation de bornes électriques pour les véhicules privés.
- **Enfin**, l'Université se doit d'**aller au-delà** de ces actions à court et moyen termes en jouant un rôle d'exemple et de pionier en termes de mobilité durable en mobilisant la force de sa recherche et de créativité en partenariat avec les acteurs locaux et internationaux. Dans cette perspective, nous proposons l'initiative stratégique d'un **ULiège Mobility Lab** qui aura pour mission de fédérer les étudiant.e:s et les chercheur.se:s autour de cette thématique de recherche et d'innovation, de soutenir les projets interdisciplinaires qui proposent des solutions nouvelles respectueuses de l'environnement.

Analyse

La recherche est **au cœur de l'enseignement universitaire** : ce qui le distingue, c'est justement que la construction et la transmission des savoirs y sont intimement associés. Cette association prend deux formes statutaires symétriques : il y a des personnels 'académiques', des enseignant·e·s qui recherchent - mais en moindre proportion que les seconds, et des personnels 'scientifiques', des chercheur·e·s qui enseignent - mais en moindre proportion que les premiers. Les deux métiers sont différents et sont complémentaires. A l'ULiège, le premier assure la majorité des heures d'enseignement, et le second la majorité des heures de recherche. Et les deux métiers concourent à l'objectif que dès le baccalauréat, nos étudiant·e·s interagissent majoritairement avec des enseignant·e·s qui gardent une connexion active avec la recherche scientifique. Mais cela devient de plus en plus difficile au vu de la lourdeur de certaines charges de cours et des tâches administratives qui les accompagnent. Par ailleurs il existe des éléments de dissymétrie statutaire, pour certains peu justifiés. Les chercheur·e·s FNRS n'ont pas les mêmes droits que les académiques.

Vision et Objectifs

La qualité de la recherche constitue évidemment une composante forte des critères d'appréciation d'une université. Même si on ne partage pas l'importance décisive qui lui est accordée dans les rankings internationaux, la chute importante de l'ULiège observée ces dernières années dans ces classements nous interroge donc sur la place et la qualité de notre recherche. Elle devra faire l'objet d'une analyse fine, mais globalement, elle nous incite à un important effort d'amélioration.

Nous pensons que cet effort d'amélioration doit comporter deux grands axes : un axe de **meilleure intégration de la recherche dans l'enseignement**, et un axe de **montée en qualité de la recherche** effectuée à l'ULiège. En effet, notre vision de l'avenir de la recherche à l'ULiège est celle d'une **ambition raisonnable**. Une *ambition* parce que nous voulons replacer la démarche de recherche au cœur de l'enseignement universitaire, et que nous voulons monter cette recherche en qualité. *Raisonnée*, parce que nous ne sommes pas obsédés par le classement de Shangaï, et que nous ne rêvons pas que l'ULiège va se mettre à chasser sur les terres du MIT. Nous voulons soutenir et **promouvoir les pôles d'excellence** qui émergent, **mais nous n'établissons pas de hiérarchie**

morale, et ne méprisons pas pour autant le reste des activités de recherche, y compris celles conduites par les 'académiques', que nous souhaitons encourager et monter en qualité.

Actions envisagées

Meilleure intégration de la recherche dans l'enseignement

- Une meilleure intégration de la recherche dans l'enseignement suppose d'abord qu'une **activité de recherche** doit rester la **norme** pour un·e **académique** et tout doit être mis en place pour l'y aider. La réflexion sur le nombre de cours, la charge d'enseignement ainsi que sur le cahier des charges initiée durant la mandature précédente doit contribuer à cet objectif. Une solution évoquée est celle des **"Docents"** (cfr point 12 "Evolution des carrières" plus loin dans ce document).
- Par ailleurs, l'esprit critique doit être intégré au plus tôt dans les cursus avec l'aide de l'IFRES en vue d'éveiller très tôt des vocations scientifiques mais aussi de repérer de futur·e·s chercheur·e·s. **Le doctorat** est l'articulation fondamentale entre l'enseignement et la carrière scientifique et académique. Il doit être considéré comme une **opportunité unique** de donner la meilleure formation possible à nos étudiant·e·s les plus prometteur·e·s, non seulement dans leur **domaine de recherche** mais aussi dans leur maîtrise (au moins) de l'anglais et dans leur **capacité à communiquer** et **s'ouvrir au monde extérieur** et enfin à se saisir des enjeux éthiques de leur recherche (voir point "Ethique").
- Le modèle de l'école doctorale « à l'anglo-saxonne » expérimenté au GIGA, au FARAH et au CIRM depuis 2018 répond bien à ces objectifs en stimulant la créativité de nos jeunes chercheur·e·s et en les préparant de façon optimale aux processus de sélection du FRIA ou du FNRS. Nous ferons tout pour pérenniser ces écoles doctorales et en faciliter l'implantation dans d'autres facultés. Dans le cadre du **réseau-partenaires** que nous mettrons en place avec d'autres universités belges et étrangères, nous permettrons aussi à nos doctorant·e·s d'effectuer des stages de recherche hors ULiège dès les **premières années du doctorat**.
- Symétriquement, une meilleure **intégration de la recherche dans l'enseignement** passe par une meilleure contribution des 'scientifiques' aux enseignements. L'**académisation** de certain·e·s mandataires du FNRS va dans ce sens et doit se poursuivre sur la base du volontariat. Cette mesure permet d'ouvrir des perspectives de stabilisation pour les jeunes

chercheur-se-s. Ce basculement doit aussi être envisagé pour les **agréé·e·s de facultés** qui assument des charges complètes d'enseignement. La progression du personnel scientifique permanent (sur budget ordinaire ou au FNRS) doit aussi pouvoir être proposée à temps partiel. Mais le passage dans l'autre sens est beaucoup plus difficile, car on est vite dépassé en recherche. Globalement, la barrière qui sépare les carrières scientifiques et académiques devra être rendue bien plus poreuse et permettre des **passages** dans les **deux directions**, tout au cours de la vie professionnelle.

Montée en qualité de la recherche et innovation

La montée en qualité de la recherche renvoie selon nous à plusieurs questions essentielles : celle des **structures** et des **financements**, celle de l'**évaluation**, celle des **incitations**.

- Des **structures** performantes et plus décentralisées d'aide à la publication et au montage de projets sont une nécessité si on veut "monter" en qualité. La décentralisation vers les facultés et/ou les Unités de Recherche permet la proximité qui doit exister entre les chercheurs et les professionnels de la publication et du montage des projets : ces professionnels seront de véritables agents-contacts. Cela passera par un renforcement des ressources administratives au bénéfice de la recherche (support aux projets, support à l'éthique, support juridique, etc.).
- Les politiques de **financement** de la recherche évoluent à tous les niveaux. Ainsi **au niveau européen**, c'est par l'intermédiaire de nos réseaux d'excellence que nous pourrions nous inscrire dans un financement récurrent. Il s'agira aussi de motiver nos très bons chercheurs (à l'instar de ce que nous avons déjà fait) à candidater aux prestigieuses bourses de l'ERC, de renforcer encore leur accompagnement avant le dépôt, de les aider dans les démarches administratives et juridiques (cf. les avis éthiques).

Au niveau régional, l'accent aujourd'hui est mis sur la spécialisation intelligente qui oblige les institutions universitaires à s'inscrire dans une dynamique nouvelle et partenariale ambitieuse pilotée parfois par les universités, parfois par les centres de recherche. Nous devons anticiper cette stratégie (ce qui a déjà été fait au travers d'un inventaire non exhaustif des points forts de l'institution dans la définition des domaines d'innovation stratégique wallons), en être un moteur d'abord sur un plan plus local (au niveau du bassin liégeois) et ensuite au travers de partenariats structurels avec les entités qui rencontrent les mêmes priorités. Les financements FEDER, FSE, Win2WAL, programmes d'excellences, WELBIO, WELTECH seront qu'on le veuille ou non impactés par cette dynamique

partenariale structurelle mise en place au niveau wallon. Nous devons aussi continuer à miser sur nos pointes d'excellence en matière d'innovation et de valorisation de la recherche. Elles sont le reflet des nombreux projets "industriels" structurants et de l'émergence de projets entrepreneuriaux (spin-offs, startups) notamment au sein de la Région wallonne.

Au niveau FNRS, la stratégie doit viser l'excellence des chercheur-se-s, la liberté de chercher, le développement du savoir, le maintien de ressources et d'outils performants (notamment des équipements de pointe et des plateformes instrumentales) au seul bénéfice des chercheur-se-s. La confiance dans nos organismes de financement passe aussi par un processus d'évaluation de la recherche fiable, robuste et transparent.

- L'**évaluation** de la qualité de la recherche est certes fondamentale tant pour l'institution et ses choix stratégiques que pour les chercheur-se-s iels-mêmes. Il s'agit cependant d'un processus d'une grande complexité compte tenu de l'hétérogénéité des disciplines, des carrières, et des missions de nos chercheur-se-s. Les deux 'métiers' doivent faire l'objet de critères d'excellence et d'évaluation différents : les enseignant-e-s font de la recherche, mais ne peuvent pas être évalué-e-s en recherche comme des chercheur-se-s professionnel-le-s. Ces dernier-e-s font aussi de l'enseignement, mais ne peuvent pas être évalués en pédagogie comme des enseignant-e-s professionnel-le-s. Cette nuance est nécessaire au bon fonctionnement de nos structures, à la reconnaissance des différents métiers exercés par nos pairs, à la motivation qui doit accompagner au quotidien le métier de chercheur-se et celui d'enseignant-e.

Une utilisation exclusive d'indicateurs quantitatifs tels que la bibliométrie ou la somme des crédits de recherche obtenus a le mérite de la simplicité mais constitue une réduction grossière de la complexité et de la diversité de notre environnement scientifique. Elle introduit des biais délétères dans les attitudes des chercheur-se-s, elle appauvrit la recherche. Ce processus de réforme a déjà été initié à l'ULiège. Un guide de bonnes pratiques d'évaluation (https://www.recherche.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2021-08/guide_devaluation_de_la_recherche_en_sh.pdf) a fait l'objet d'un consensus il y a déjà 4 ans qui doit maintenant percoler et se nourrir des spécificités des différents secteurs de notre institution. Nous veillerons à ce que les processus d'évaluation scientifique s'inscrivent dans la dynamique et les principes du Leiden Manifesto for Research Metrics et de la DORA (San Francisco Declaration On Research Assessment).

- Concernant les **incitations**, l'idée défendue par l'équipe

rectorale précédente de soutenir les chercheur-se-s ayant obtenu des prix et/ou projets remarquables doit être maintenue mais prise directement en charge par l'Institution (boni) sans que l'impulsion vienne nécessairement des Facultés. Les principes de ce soutien particulier doivent être avalisés par la CURE.

- L'innovation doit être encore plus stimulée au sein de l'ULiège. Il est important, en effet, de faciliter les interactions entre les chercheurs des trois secteurs de recherche et de favoriser la multidisciplinarité des projets de recherche et d'innovations pour répondre à l'émergence de thématiques de transition comme l'économie circulaire, l'énergie, le « medtech », le digital, l'alimentation, le vieillissement... Il faut également veiller, autant que possible, à l'inclusion de compétences et d'expertises du secteur des sciences humaines dans les programmes de recherche et d'innovations. Une plus grande implication des sciences humaines vise notamment à anticiper les impacts, les incitants et les obstacles aux transitions technologiques, environnementales et sociales, et à construire les conditions de gouvernance et/ou de réglementations de ces transitions pour en assurer un cadre cohérent et durable.

Analyse

La recherche dans le domaine biomédical est d'une importance stratégique majeure pour l'Université de Liège. La présence des centres de recherche du FARA, du CIRM ou du GIGA à proximité du CHU constitue une opportunité unique pour développer une recherche et une médecine translationnelles de pointe. On a malheureusement l'impression que le monde de la recherche et celui de la clinique s'écartent inexorablement. Par exemple, la proportion de médecins qui entament un doctorat de recherche était de l'ordre de 7% dans la période 2010-2017 contre 1% dans la période plus récente.

Vision et objectifs

De nombreux facteurs liés notamment à la pénurie de médecins et aux mutations du monde hospitalier sont en cause. Il nous paraît cependant vital d'inverser cette tendance. Plusieurs outils sont en place comme les mandats d'étudiant·e·s chercheur·se·s (qui peuvent constituer une initiation à la recherche pour les étudiant·e·s les plus motivé·e·s) mais aussi les mandats de clinicien·ne·s - chercheur·se·s du FNRS.

Actions envisagées

Vu l'importance cruciale de cette translation directionnelle de savoirs, nous mettrons tout en oeuvre pour améliorer la sélection et l'encadrement des étudiant·e·s chercheur·se·s, leur accueil au sein du GIGA, pour augmenter le nombre de mandats de clinicien·ne·s chercheur·se·s, et pour stimuler nos clinicien·ne·s chercheur·se·s à entamer un doctorat. Une cellule d'appui à la médecine translationnelle sera créée en collaboration avec les centres de recherche et le CHU.

Analyse

L'intégrité scientifique et l'éthique de la recherche se sont désormais imposées comme des priorités tant au niveau européen (*European Code of Conduct for Research Integrity*) qu'au niveau de notre pays (*Code d'éthique de la recherche scientifique en Belgique*). Elles sont essentielles à la qualité en recherche. **L'intégrité scientifique** renvoie aux principes qui doivent guider la conduite et la diffusion de la recherche (honnêteté, rigueur, objectivité, exactitude, complétude, qualité et fiabilité de la recherche) et constitue une condition de la confiance au sein de la communauté scientifique. **L'éthique de la recherche**, quant à elle, exige encore davantage : non seulement le respect de l'intégrité physique et morale des sujets humains et non humains impliqués dans la recherche, qui font d'ailleurs l'objet de législations et de réglementations spécifiques, mais aussi, plus largement, une réflexivité et un sens des responsabilités qui doivent amener le ou la chercheur-se, quelle que soit sa discipline, à prendre en considération les implications sociales, morales, économiques ou même politiques de leurs travaux. Éthique et intégrité sont deux conditions indispensables à la construction d'une relation de confiance entre les publics, les chercheur-se-s et les expert-e-s — une relation dont la pandémie nous a révélé à la fois la fragilité et l'importance, au vu des risques systémiques qui s'imposent à nos sociétés : réchauffement climatique, effondrement de la biodiversité, épuisement des ressources, inégalités économiques et sociales (genre, race, santé, sexualité).

Vision et objectifs

Nous soutenons que ces risques systémiques engendrent des attentes sociales fortes vis-à-vis de toutes les disciplines scientifiques. Répondre aux besoins actuels exige des connaissances fiables et créatives, mais aussi des esprits intègres, responsables et critiques. L'Université de Liège est dotée de plusieurs Comités chargés de l'examen éthique des projets de recherche ; pionnière en la matière, elle s'est aussi dotée, dès 2016, d'un Conseil à l'éthique et à l'intégrité scientifique en charge de l'analyse des manquements à l'intégrité, mais aussi de leur prévention. Le CEIS a ainsi activé des groupes de travail thématiques (conflits d'intérêt, communication scientifique à destination des pairs et du grand public), une Chaire de méta-recherche, des activités de formation doctorale. Notre objectif sera de **consolider cette politique institutionnelle, mais aussi de l'élargir, en particulier au travers d'actions destinées à soutenir les démarches éthiques orientées sur la réflexivité, l'esprit critique et la responsabilité,**

en activant le puissant levier que constitue, sur ce point, le dialogue des disciplines relevant des secteurs Sciences et techniques et Sciences de la santé avec les disciplines de Sciences humaines et sociales **et au travers d'action de sensibilisation aux sciences citoyennes et participatives** telles que définies par l'Unesco.

Actions envisagées

- La pandémie a montré à quel point les connexions entre science et société sont profondes et puissantes, qu'on le veuille ou non. Jamais la pseudoscience (c'est-à-dire celle imite le discours de la science sans être issue de sa démarche) n'a autant prospéré. On pense aux réseaux sociaux mais aussi à la multiplication des journaux prédateurs et des sites de diffusion des preprints. Ces deux facteurs exigent une adaptation du cadre éthique et déontologique de notre recherche.
- Impliquer les chercheur-se-s compétent-e-s et intéressé-e-s par l'éthique et l'intégrité scientifique dans des groupes de travail thématiques (par exemple les sciences participatives) destinés à formuler des recommandations, en appui au volet préventif et formatif ;
- Renforcer la synergie entre le CEIS en charge des manquements à l'éthique et à l'intégrité et les services compétents (Bien-être, RH, Qualité de vie des étudiants) lorsque les manquements sont associés à des conflits ;
- Visibiliser et sensibiliser à l'éthique à travers le séminaire de formation doctorale Ethics, Research & Society, qui invite des personnalités scientifiques de renom de toutes disciplines, reconnues pour leurs engagements éthiques ;
- En réponse aux attentes croissantes de jeunes chercheur-se-s, notamment en Sciences et techniques et Sciences de la Santé, intégrer dans la formation doctorale obligatoire un séminaire d'analyse participative des implications éthiques (sociales, morales, économiques, politiques) des projets doctoraux individuels, avec le concours d'experts en sciences humaines et sociales.

Analyse

Depuis 2019, l'ULiège s'est engagée dans la voie de la lutte contre les discriminations de tous types. Différentes actions ont été entreprises, telles que la **campagne #RESPECT**, la formation aux « biais » dans les processus de recrutement, nomination et promotion, les doubles listes pour les Docteur-es honoris causa, l'augmentation de la représentativité des femmes au sein des commissions décisionnelles, l'octroi de bourses incitatives dans les domaines sous-représentés, l'instauration du travail à distance, le monitoring statistique, etc.

Concernant plus spécifiquement l'égalité hommes/femmes, l'ULiège peut compter sur les initiatives de plusieurs groupes de recherche et de travail (FER ULiège, Feminist&Gender Lab, EGID, Comité Femmes et Sciences, groupe de travail Genre et égalité, comité de pilotage HRS4R), ainsi que d'enseignement - charge de cours dédiée en Faculté des sciences sociales, création de deux cours spécifiques en Faculté de philosophie et lettres. Force est de constater que cette dynamique spontanée n'a pas conduit les autorités à l'élaboration d'une politique partagée durant la mandature 2018-2022. C'est pourquoi la Vice-rectrice au Bien-être a souhaité impulser une réflexion collective en vue de l'élaboration d'une véritable politique institutionnelle en la matière. Cette réflexion, menée par le groupe de travail Genre et égalité, a débouché dès juin 2021 sur un Plan officiel Egalité des genres et, en mars 2022, sur une série de propositions très concrètes pour engager l'Université dans la voie des bonnes pratiques auxquelles aspire la société aujourd'hui, et tout particulièrement (mais pas seulement) les étudiant.e.s et les chercheuses et chercheurs de la jeune génération - à consulter ici :

<https://www.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2022-03/priorites-gt-egalite-genre.pdf>

<https://www.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2022-03/propositions-plan-action-egalite-genre.pdf>

Vision et Objectifs

L'esprit qui anime ces propositions, nous les faisons pleinement nôtres, en ajoutant que notre défi concerne *toutes* les discriminations : aujourd'hui encore, le sexe et le genre, l'orientation sexuelle, la race, la langue, le handicap, la religion, quand ce n'est pas la simple apparence physique (pensons à la grossophobie par exemple) — et souvent leur combinaison — demeurent des facteurs limitants, que ce soit dans le parcours des étudiant.e.s, dans l'accès au monde de la recherche ou aux carrières académiques. Nous souhaitons promouvoir un changement de culture institutionnelle, ce qui implique de changer l'université elle-même, pour en faire un milieu de travail et de vie à la fois plus ouvert et plus inclusif ; parier que la diversité des personnes est un atout au bénéfice de l'enseignement, de la recherche et des savoirs eux-mêmes.

Actions envisagées

Nous nous engageons à :

- La création d'un **Conseil Genre et Egalité**, en charge des **politiques d'égalité** au sein de l'institution, composés de représentants des étudiant.e.s, enseignant.e.s, chercheur.e.s et des administrations compétentes. Le comité aura pour première mission la définition des missions, des actions prioritaires, du monitoring et du plan de communication ;
- Des **actions initiées en matière de lutte contre les discriminations**, notamment les formations aux biais « genre » ; les représentations au sein des commissions seront pérennisées et **amplifiées** ; de nombreuses études ont démontré des biais de genre liés aux modes d'interrogation. Des principes de bonne pratique docimologique seront rédigés en collaboration avec l'IFRES et serviront de référence en la matière.
- En cohérence avec le plan stratégique à l'enseignement, veiller à l'**accessibilité des contenus numériques** pour les personnes en **situation de handicap**, notamment par l'acquisition de licences et de postes adaptés et en sensibilisant les enseignant.e.s ;
- La mise en circulation, sur le mode adopté pour la charte anti-plagiat, d'une **Charte égalité de genre**, pour sensibiliser l'ensemble des membres de la communauté ;

- La mise en place d'un **Soutien à la parentalité** pour tout le personnel et pour les étudiant.e.s: contrairement à la majorité des autres universités francophones, l'ULiège n'offre pas de soutien à la **garde des enfants**. À l'initiative de la VR au Bien-Être, une étude comparative sur les milieux d'accueil dans les universités de FWB a dégagé différentes pistes d'action. Parmi celles-ci, la participation à un projet pilote de l'ONE donnant la possibilité à l'employeur de réserver des places au sein de milieux d'accueil partenaires. Mis en pause en raison de la pandémie, l'étude de la faisabilité de ce projet sera relancée dès la prise de fonction de la Rectrice, avec l'engagement d'une mise en œuvre rapide si les résultats de l'étude sont concluants.
- En relation directe avec les mesures relatives au bien-être, la consolidation des outils, mis en place par la VR au bien-être au cours de son mandat, en matière de **prévention, mais aussi de prise en charge des faits de harcèlement sexuel et de comportements sexistes et/ou discriminatoires** (protection et soutien individuel et organisationnel, dispositifs d'écoute sécurisée pour les étudiant.e.s, soutien aux "personnes de confiance" de l'Institution, mesures appropriées et transparentes en cas d'infraction manifeste.
- Développer la **communication interne** indispensable à l'efficacité des actions entreprises et, dans une optique de transparence, la **communication externe** (médias, grand public, site web) sur les engagements pris et les résultats - comme condition de la confiance des publics dans les institutions académiques et comme valorisation de notre Université dans le cadre des objectifs HRS4R.

Analyse

La gestion des carrières est “l’ensemble des règles de gestion permettant d’organiser l’adaptation des employés à la stratégie et aux besoins futurs de l’organisation en tenant compte des aspirations personnelles et des compétences”. Elle permet donc d’adapter les ressources humaines à l’organisation. Mais à l’inverse, elle permet également de concevoir des parcours personnalisés pour les employés, avec une possibilité de mobilité horizontale, verticale, ou de reconversion. Le cadre statutaire des personnels d’une université publique leur offre des avantages, mais ne facilite pas la mise en œuvre de tels plans de carrière individualisés. Il définit des progressions de carrière linéaires et ne favorise pas la mobilité transversale. Or l’adéquation entre ces caractéristiques et les spécificités du monde universitaire d’aujourd’hui (globalisé, concurrentiel, en situation permanente de changement) est moins évidente. Un certain malaise est ressenti à l’ULiège, qui affecte le niveau de bien-être des personnels, l’attractivité des emplois, entraîne de la démotivation suite à des déceptions en cours de carrière, et in fine, limite l’efficacité de l’institution.

Vision et objectifs

Nous souhaitons retrouver l’attractivité perdue par nos métiers de l’université. Pour cela nous pensons nécessaire d’introduire davantage d’agilité et davantage de prise en compte des aspirations individuelles pour développer des parcours personnalisés dans la gestion des carrières.

Actions envisagées

- Mise en réflexion, selon une méthode participative, d’une réforme de la gestion des carrières des différents catégories de personnel allant vers une meilleure prise en compte des attentes et objectifs de chacun-e.
- Poursuite et renforcement des dispositifs facilitant l’intégration des nouveaux membres du personnel académique et scientifique définitif : accueil et systématisation du mentorat.
- Soutien à la mobilité interne pour le personnel ATO en vue d’améliorer l’adéquation entre attentes personnelles, besoins de compétences au sein de l’Université et envie de « changement ».
- Mise en place de dispositifs en soutien au personnel scientifique temporaire et de sa réorientation interne ou externe sur le marché du travail. Ainsi, pourrait être mis à l’étude, à l’image de ce qui se fait déjà en Flandres, aux Pays-Bas ou en Allemagne, la création d’un statut de « docent » correspondant à du personnel académique temporaire. Ce statut viendrait en complément des statuts déjà existant et permettrait de recruter des jeunes docteur-e-s qui se verraient donner l’occasion de se forger une expérience en enseignement universitaire et de poursuivre des activités de recherche. Ce type de postes pourrait être attribué aux facultés ou départements pour une période de trois à cinq ans tenant compte par exemple des phénomènes de pléthore étudiante.
- Les carrières des différents profils de personnels devront faire l’objet d’une analyse précise en vue d’en améliorer le déroulement et de diminuer les sources de démotivation par la mise en place de nouveaux dispositifs ou procédures. À titre d’exemple les chantiers suivants devraient être prioritaires : mesures transitoires pour atténuer les effets de l’allongement du délai d’obtention d’une promotion pour le personnel ATO, statut des doctorant.e.s, académisation du personnel scientifique ; soutien à l’employabilité (interne ou externe) du personnel scientifique temporaire, accompagnement des académiques dans le parcours menant à l’obtention de promotions.

Analyse

Le travail reste un élément central dans nos vies. En plus de permettre à chacun·e de lui apporter un salaire, il doit également être un lieu de construction de liens sociaux positifs, un lieu de reconnaissance des compétences et de l'investissement consenti dans ses activités professionnelles et un lieu d'épanouissement personnel. Ces éléments constituent la base même du bien-être au travail.

Ces dernières années, plusieurs initiatives ont été prises en vue de renforcer le sentiment de bien-être au travail : campagne « vis ma vie », campagne #Respect, développement de la cellule qualité de vie, cellule risques psycho-sociaux, formations diverses, etc. Le succès de ces initiatives ainsi que le recours conséquent qui y est fait témoigne de l'importance que ce facteur revête au sein de notre Université. Et il ne faut pas se le cacher, en conséquence, notamment, de la charge de travail importante (et du sentiment de « pression » qui en découle) qui s'abat sur tout un chacun, toutes catégories de personnels confondues, les situations de mal-être, de surmenage et de burn-out ont augmenté.

Vision et objectifs

Nous estimons que le bien-être est un facteur clé de la satisfaction et de la motivation au travail. Cet élément est également central dans la perspective que nous défendons de placer l'humain au centre de notre action. Les initiatives permettant de détecter les sources d'amélioration en la matière seront par conséquent identifiées et stimulées dans une perspective participative

Actions envisagées

- Pérennisation et intensification des actions pour favoriser **la prévention des risques (psycho-sociaux)**, renforcement de la communication relative aux dispositifs mobilisables en vue d'améliorer le bien-être, sensibilisation des responsables et chef·fe·s de services à la détection des situations de mal-être, renforcement de la formation sur ces matières
- Poursuite du tableau de bord Bien-être avec présentation 1X/an en vue de l'identification des pistes de prévention et d'amélioration
- Poursuite et stimulation des initiatives de team building (au niveau des équipes et services locaux ou à l'occasion d'événements de plus grande envergure tels « afterworks ») pour favoriser les contacts, l'interconnaissance, le sentiment d'appartenance.
- Enfin, le sentiment de sécurité contribue au bien-être. Actuellement, plusieurs instances se soucient de la sécurité. La sécurité des personnes lors de grandes manifestations (rentrée académique, par exemple) est confiée à des firmes extérieures en collaboration étroite avec les forces de la ville. Certains grands rassemblements échappent cependant à cette vigilance. L'évaluation des risques (qui fait partie des missions de l'Administrateur·e) devra être étendue aux nouveaux contextes émergents.

Analyse

Durant la mandature actuelle, les relations avec la ville de Liège se sont raréfiées...

Vision et objectifs

Comme le prévoit la charte de 2016, (<https://www.uliege.be/upload/docs/application/pdf/2017-07/charte-v3.pdf>) nous proposons que l'ULiège soit une « université citoyenne ». Pour cela ses portes doivent être ouvertes à tous et toutes, et non seulement aux étudiant.e.s, pour la diffusion des savoirs et de la démarche scientifique. Au-delà de la simple acquisition de connaissances, cela permet aux citoyens d'acquérir un sens critique, et d'outiller **leur** réflexion sur la société, de s'exprimer en connaissance de cause sur les grands enjeux.

L'université doit être présente, active et de ce fait participer à la vie de la cité quand on lui demande mais aussi stimuler les interactions selon une philosophie de community transfer (ce que l'on produit a une utilité pour notre environnement). Cet ancrage dans la cité devrait s'envisager selon un modèle de triple hélice qui met côte à côte le politique, le monde académique et la société civile dans toute sa diversité et tenant compte de tous ses "secteurs".

Actions envisagées

- Renforcer le soutien aux entités qui contribuent déjà à cette démarche (embarcadère, MSH, etc.),
- Stimuler, via des projets pilotes, la mise en place de dispositifs (de type Citylabs) favorisant les transferts de savoirs,
- Soutenir des échanges et partenariats avec des secteurs porteurs d'innovations en enseignement, recherche ou citoyenneté,
- Par ailleurs, une université qui vise l'excellence dans son enseignement et sa recherche ne peut pas le faire en s'isolant dans sa tour d'ivoire. Au contraire, elle le fera en repensant ses relations avec les autres parties-prenantes de son « écosystème » (HE et ESA) et ses offres de cours. Par conséquent, nous considérons la RFIE, pour autant que son financement soit assuré de façon globale par la communauté française, comme une **opportunité** pour nos jeunes **docteur.e.s** qui souhaiteraient s'investir dans la pédagogie ou la **didactique**. Nous souhaitons nous saisir de cette occasion pour **favoriser** davantage ces secteurs dans le domaine de la recherche et de la formation doctorale.

Analyse

L'université est un lieu de production, de création et de diffusion culturelle. Beaucoup d'universités se sont dotées d'un service culturel, et certaines ont créé en leur sein des lieux de diffusion, ou de création de manifestations culturelles. Elles ont également développé des partenariats avec les institutions artistiques et culturelles locales et les collectivités territoriales. En France, ce rôle de facilitateur de l'accès à la culture est même **inscrit dans les missions assignées par la loi aux universités**.

L'ULiège a beaucoup progressé récemment sous l'impulsion de l'équipe rectorale actuelle dans l'organisation de ses activités culturelles, en se dotant d'un pôle muséal et culturel, piloté par un comité opérationnel, et accompagné par un comité scientifique international.

Par son ouverture sur le monde, l'**accès à la culture** offert au plus grand nombre et à des étudiant.e.s qui en étaient écartés par leur origine sociale prolonge le rôle de réducteur des inégalités sociales de l'université. Cet accès passe par deux voies principales : la participation de la communauté universitaire à l'animation et la création artistique et culturelle, et la contribution 'culturelle' des domaines de la formation et de la recherche.

Vision et objectifs

Nous souhaitons que ce rôle 'd'**heuristique culturelle**' de notre université concerne toutes les dimensions de l'art et de la culture : littérature, musique, théâtre et cinéma, langues, arts plastiques, architecture, patrimoine et paysage, musées, média, digital, sciences et techniques... avec cependant une 'mention spéciale' pour le **spectacle vivant** et le cinéma, domaines d'excellence de la ville de Liège.

Actions envisagées

- Dans cette perspective, nous nous engageons à :
- Faciliter et intensifier les **pratiques** artistiques et culturelles des étudiants.e.s et plus largement de la communauté universitaire
- Renforcer les **échanges** entre l'université et son environnement de manière à en faire un lieu de culture, notamment en soutenant les **résidences artistiques**,
- Dynamiser les partenariats avec les institutions artistiques et culturelles de la Région, notamment à travers l'établissement de partenariats avec le théâtre de Liège autour des 17 objectifs du développement durable (projet "Sans Transition").
- Valoriser le **patrimoine** culturel, architectural, scientifique, artistique, paysager de l'ULiège.

Analyse

L'Université de Liège est implantée au sein de trois villes et quatre campus, dont deux sont décentralisés, à Arlon et à Gembloux.

Vision et objectifs

En termes de mobilité et d'échanges, nous devons, d'une part, veiller à la bonne **synergie** et à une interaction optimale entre ces campus et, d'autre part, permettre une bonne intégration des sites plus distants de Gembloux et d'Arlon qui constituent des atouts pour l'Université de Liège et des points d'accès à une plus grande région géographique. Les campus de Gembloux et d'Arlon doivent disposer des mêmes services et des mêmes facilités que les implantations liégeoises, tant pour des activités d'enseignement ou de recherche que pour des activités sportives ou culturelles.

Actions envisagées

La gestion décentralisée implique des contraintes spécifiques. Le rôle des **Comités de gestion et des Comités stratégiques** est primordial. Ils constituent une interface essentielle avec les Campus de Liège mais aussi et surtout des organes au sein desquels les développements régionaux peuvent être réfléchis, afin d'alimenter et de développer des collaborations avec les Provinces de Namur et du Hainaut pour Gembloux et avec la Province du Luxembourg et le Luxembourg tout proche pour Arlon.

De plus, l'Institution bénéficie de **Stations décentralisées** qui représentent des relais et des antennes remarquables de nos activités de recherche et d'enseignements et jouent un rôle important d'ambassadeurs dans la diffusion du savoir. Celles-ci doivent bénéficier du soutien de l'institution.

Analyse

L'ULiège s'est dotée d'un **plan infrastructure** en janvier 2020. Ce plan se veut un véritable outil de changement. Il met l'accent sur la rénovation des bâtiments existants, sur l'intégration des innovations pédagogiques et scientifiques, sur le bien-être du personnel et sur les aspects sécuritaires. Il s'inscrit dans une vision globale « durable » où l'efficacité énergétique, la mobilité, la convivialité sont centraux. Ce plan infrastructures représente une approche structurelle au travers d'une planification pluriannuelle des investissements sur une base stratégique établie en partenariat avec l'ensemble des structures de gouvernance de l'institution : les facultés et les unités de recherche. Il est aussi devenu un outil de promotion de l'institution vis-à-vis des étudiants, des chercheurs.

Vision et objectifs

Nous voulons poursuivre cette **politique ambitieuse** en matière d'infrastructures parce qu'elle est le reflet du **dynamisme** de l'Université, de l'ensemble de ses corps. Ce n'est pas moins de 150 M€ qui seront investis dans notre infrastructure sur les 10 prochaines années.

Actions envisagées

Nous maintiendrons en place les structures qui pilotent le plan, nous adapterons les **priorités** au besoin dans un schéma directeur « mouvant », et selon une approche participative de l'ensemble des utilisateurs, pour encore mieux répondre aux orientations stratégiques de la gouvernance de l'institution, en d'autres termes, viser à tout le moins une articulation du plan avec les stratégies de formation et de recherche que nous entendons mettre en œuvre dans le cadre de ce programme.

Analyse

En mars 2018 l'ULiège a souhaité prendre part à la procédure d'évaluation institutionnelle pilote lancée par l'AEQES. Celle-ci permettait aux institutions de demander une reconnaissance de leur capacité à mener elles-mêmes leurs évaluations de leurs programmes (Demande d'Avis Global - DAG). L'ULiège est, à ce jour, **la seule institution à avoir obtenu cette reconnaissance sans condition.**

Vision et objectifs

Faisant suite à l'obtention de cet avis global positif, l'ULiège veut repenser les « mécanismes d'assurance qualité », et ce, sans lourdeur administrative. A ce titre, le Service de Management et d'Accompagnement de la Qualité (SMAQ) a présenté au CUEF et à la CURE un plan d'actions que nous soutiendrons ...

Actions envisagées

- Afin de maintenir un équilibre entre la nécessaire reddition de compte à l'AEQES, l'efficacité des procédures qualité et l'utilisation rationnelle des ressources humaines liées aux programmes, il est indispensable que le SMAQ **appuie les facultés** dans la création et la mise en œuvre d'un **système de management qualité propre à chaque faculté** (sur base d'un cadre général institutionnel suffisamment souple permettant aux écologies facultaires de pouvoir s'exprimer mais cadrant les objectifs et les modalités d'action), notamment en :
 - > développant un **référentiel qualité institutionnel et facultaire** en accord avec les European Standards and Guidelines (ESG) ;
 - > proposant des **outils de gestion** de la qualité, de gestion documentaire et de collecte d'information aux facultés ;
 - > accompagnant les facultés et programmes dans les démarches **autoréflexives** ;
 - > **organisant les aspects logistiques** liés à la collecte d'informations quantitatives et qualitatives, à la visite d'experts amis critiques, au financement de missions de « consultation » spécifiques.
- Nous proposons également que le SMAQ vienne en appui dans le suivi des projets émanant des plans stratégiques institutionnels et facultaires.
- Enfin, il s'agira d'intensifier la communication autour des actions et projets du SMAQ.

Analyse

La Wallonie présente un indicateur d'intensité de Recherche & Développement (R&D) de 2.7% (dépenses intérieures brutes de R&D, en pourcentage du PIB) pour l'année 2017. Ce niveau est dans la moyenne belge (2,7 %), supérieure à celle de la moyenne des 28 Etats membres de l'EU (2,1 %) et proche de l'objectif de l'UE pour 2020 (3%). En Wallonie, les activités de R&D sont exécutées principalement par les entreprises (les dépenses intérieures de R&D des entreprises représentent 2,1 % du PIB). L'enseignement supérieur constitue le deuxième secteur d'exécution de la R&D (0,6 % du PIB). En termes d'emploi, les équivalents temps plein (ETP) en R&D représentent 1.5% de l'emploi total et 18.632 ETP en 2017. 66% des postes sont localisés en entreprise et 31.6% dans l'enseignement supérieur. Ce taux est plus faible que dans le reste du pays (1.8% ou plus) mais plus haut qu'au sein de l'UE (1.3%).

Vision et objectifs

La R&D issue du terreau académique de notre région est celle qui soutient la création d'activités à fort contenu innovant dans des domaines identifiés (santé, industrie 4.0, numérique) pour leur potentiel de développement dans la région. Des moyens conséquents y sont investis et la Wallonie bénéficie d'un écosystème public et privé très dynamique (pôles, clusters, parcs scientifiques, centres hospitaliers, industries, etc.). Cet écosystème en Wallonie est en pleine évolution et tend à devenir de plus en plus efficient et lisible tant en matière d'accompagnement des acteurs qu'au niveau du déploiement économique et social de l'innovation.

Comme déjà indiqué, l'accent aujourd'hui est mis sur la spécialisation intelligente qui oblige les institutions universitaires à s'inscrire dans une dynamique nouvelle et partenariale ambitieuse pilotée parfois par les universités, parfois par les centres de recherche. Nous devons aussi continuer à miser sur nos pointes d'excellence en matière d'innovation et de valorisation de la recherche. Elles sont le reflet des nombreux projets "industriels" structurants et de l'émergence de projets entrepreneuriaux (spin-offs, startups) notamment au sein de la Région wallonne.

Actions envisagées

- **Stimuler et faciliter les interactions** entre les chercheurs des trois secteurs de recherche et favoriser la multidisciplinarité des projets de recherche et d'innovations pour répondre à l'émergence des thématiques de transition comme transversales comme l'économie circulaire, l'énergie, le « medtech », le digital, l'alimentation, le vieillissement,...
- Créer un **conseil d'orientation stratégique** pour la transition de l'innovation. Ce conseil sera composé de personnalités extérieures, issues de différents secteurs/ domaines d'activités et de profils variés. Il aura comme mission de donner un avis éclairé, en toute indépendance et transparence, sur le plan stratégique, les initiatives en matière de développement d'infrastructures et les projets institutionnels proposés par l'Université de Liège dans un contexte de transition économique, environnementale et sociale ;
- Entretenir et stimuler les **interactions et les collaborations avec les entreprises et PME** notamment en soutenant des initiatives comme Liège Créative ou en participant, autant que possible, aux initiatives ou aux programmes organisés par les pôles de compétitivité, l'AWEX-WBI, les fédérations d'entreprises ;
 - Faire en sorte que l'Interface Université Entreprise et GESVAL soient les interlocuteurs efficient et efficace entre les enseignants- chercheurs, les entreprises et les structures d'accompagnement du monde économique (SOWALFIN, WSL, NOSHAQ,...) ;
- Veiller, autant que possible, à **l'inclusion de compétences et d'expertises du secteur des sciences humaines** dans les montages de programmes de recherche et d'innovations. Une plus grande implication des sciences humaines visent notamment à (i) anticiper les impacts, positifs et négatifs, les incitants et les obstacles aux transitions technologiques, environnementales et sociales, (ii) intégrer les perceptions des citoyens et des différents groupes sociaux, (iii) construire les conditions de gouvernance et/ou de réglementations de ces transitions pour en assurer un cadre cohérent et durable.

Analyse

La communication institutionnelle de l'ULiège développe trois missions principales : 1) valoriser les recherches scientifiques et les projets d'enseignement, promouvoir les formations et l'enseignement et 3) développer une image cohérente et fédératrice qui reflète la richesse et la diversité de l'institution.

Vision et objectifs

Pour s'assurer que les actions de communication soient parfaitement en phase avec les objectifs institutionnels (et facultaires), il est essentiel de mettre en place un plan de communication structuré ; ce plan, élaboré sur base des lignes directrices du plan stratégique de l'Université, proposera un ensemble d'actions de communication coordonnées, en identifiant explicitement les priorités ainsi qu'en définissant clairement les messages, les publics-cibles et les résultats souhaités. Ce plan de communication devra être communiqué en interne à toutes les parties prenantes. Il s'agira également de produire un tableau de bord afin d'assurer un pilotage efficace de la communication et un bilan annuel pour évaluer la pertinence des actions.

Actions envisagées

- Amélioration de la **communication à destination des étudiant.e.s** tant au niveau de la coordination des messages qu'au niveau de canaux et d'outils adaptés (ex. application mobile my.Uliège pour les étudiant.e.s),
- Contribuer davantage à la notoriété et au rayonnement de l'institution, notamment à l'international, via le développement d'une **stratégie de relations publiques**. Ceci implique par exemple
 - le développement de la **Fondation ULiège** initiée par l'équipe actuelle et la désignation d' « **ambassadeurs ULiège**»,
 - le développement d'une véritable **stratégie Alumni**, en soutien aux initiatives des facultés, afin de créer un **lien fort** avec la communauté de nos diplômés.

