

Vers une Université à la hauteur de vos aspirations

Merci très chaleureusement !

Je remercie celles et ceux qui m'ont donné leur confiance par leur vote, comme je vous remercie pour les nombreux signes d'encouragement que vous m'avez témoignés, depuis l'annonce des résultats. J'ai reçu de très nombreuses réactions de l'ensemble de notre Communauté universitaire.

Tous vous avez souligné combien le programme que je porte et la vision de l'Université que je défends sont basés sur des valeurs essentielles, capables de nous guider dans les mois décisifs qui nous attendent, mais surtout capables de nous rassembler.

Permettez-moi donc de vous dire que je suis aussi reconnaissant envers Vincent Blondel de porter un projet et de permettre ainsi un débat sur notre avenir, mais aussi sur la perception des réalités de notre passé commun. Il représente une sensibilité de notre communauté, dont je suis désormais convaincu qu'elle peut rencontrer le projet résolument fédérateur que je propose et dont je redonne ici quelques points saillants. Je profiterai de ce temps du second tour pour revenir sur des points fondamentaux et actualisés de mon programme, ces éléments essentiels que vous et moi, lors de nos nombreuses rencontres, nous avons déjà clairement identifiés, pour relever les défis de demain.

Aussi, si ce premier tour m'a fait prendre la mesure de différentes sensibilités, c'est avec une grande sérénité, en raison de mon score très honorable, et une claire conscience de la nécessité d'achever notre processus électoral au second tour que j'entends parvenir, avec vous, à rassembler et fédérer la Communauté universitaire autour d'objectifs clairs et avec le réalisme et le pragmatisme qui me caractérisent. Je l'ai dit à plusieurs d'entre vous : comme tout candidat, je m'étais préparé à plusieurs scénarios et, devant ce résultat du 6 mars, je reste résolument déterminé et animé par la capacité de porter une analyse lucide de l'étape désormais décisive à laquelle nous sommes parvenus.

Mon propre bilan

Puis-je vous faire part d'un sentiment très personnel ? Ma décision de me présenter à cette élection rectorale – je l'ai souvent répété – n'est pas le fruit d'un hasard ou d'une décision de la dernière heure. Ayant une longue pratique de notre Université – et comme doyen depuis la mise en œuvre de la réforme dans ma faculté – de son fonctionnement, de ses rouages, de ses subtilités aussi, j'ai toujours eu un regard réaliste sur l'exigence forte de ce métier de Recteur.

Sollicité par nombre d'entre vous, j'ai pris ma décision seul, mais après avoir longuement réfléchi, consulté, dialogué et écouté. Cependant, aussitôt, j'ai pratiqué cette méthode rigoureuse et très exigeante – mais combien passionnante – de la dynamique de l'intelligence collective, en m'entourant de groupes de réflexion et de travail. C'est cette manière d'être et d'agir qui, je le crois, m'a permis de parvenir à ce bon résultat du premier tour.

Et pourtant, j'ai constamment l'impression de devoir réduire ma prospective pour notre Université en devant me justifier à propos d'un passé institutionnel complexe au regard duquel on me demande constamment de me positionner sous un mode finalement très binaire ! Pour ou contre ? D'où la caricature si facile de « l'opposant », de l'homme qui « tergiverserait », qui pourrait avoir cette inconscience de « faire marche arrière », au risque de paralyser l'Institution. C'est normal, me direz-vous, toute future responsabilité dirigeante doit pouvoir se positionner devant le transfert des compétences qui font marcher une Institution, mais la qualification de ce bilan n'est pas de mon seul ressort et, vous y avez été fortement sensibles, je ne me suis, par conséquent, jamais permis de le qualifier de quelque manière que ce soit, comme je ne m'en suis jamais servi à des fins personnelles.

Quoi qu'il en soit, je suis conscient des nombreux efforts consentis par chacun(e) d'entre nous. Je partage donc le souci de tous les membres de notre Communauté qui veulent sans plus tarder voir leurs instituts, facultés et écoles fonctionner. Je suis de ceux-là et je me suis clairement exprimé au Conseil académique à ce sujet. Comme doyen et avec le bilan qui est celui de mon action, je porterai les aspirations de tous mes collègues. Nous y parviendrons ensemble et de manière concertée, stable et durable.

Continuité ajustée et non rupture critique

Je suis donc absolument favorable à la poursuite de notre réforme, sa finalisation et son achèvement, dans des conditions viables pour tous ! Mais je veux mener une analyse lucide et mon pragmatisme me guide dans la façon dont nous allons aboutir à une réalisation efficace et crédible dans le temps. J'assume pleinement l'état de cette réforme, mais je veux surtout garantir son avenir, ses conditions de faisabilité, de réalisation concrète et de durabilité.

La gestion différenciée et coordonnée de l'enseignement et de la recherche au sein d'une Université organisée en trois secteurs n'est plus un principe, c'est une réalité acquise et une réalisation imminente. Les projets d'instituts de recherche sont désormais approuvés par le Conseil académique, comme de nombreux centres de recherche, et la création des nouvelles entités de recherche et d'enseignement est en bonne voie de constitution définitive, avec des règlements adaptés, selon les circonstances.

Vous comprenez donc qu'il n'a jamais été question, dans mon chef, de « faire marche arrière », ni de « faire durer les incertitudes d'un statu quo » et encore moins de s'installer dans un espace de « transition ». Je vous redis, une fois encore, ma détermination à mener le « plan » à bien, d'autant qu'un long chemin est déjà parcouru, mais je maintiens aussi que ce qui est devenu, sans aucun doute, le nom de la réforme la plus importante de notre Université doit bien signifier ce qu'il veut dire ! Nous devons nous développer pour parvenir à des objectifs praticables et tenables à long terme. J'accompagnerai la finalisation de ce « plan », et ceci particulièrement dans le respect des personnes, au regard de la procédure de rattachement, d'autant qu'un organigramme structurel n'a aucun sens s'il n'est pas au service de l'Institution et des personnes qui la composent, dans le respect de leur dynamique évolutive. J'y œuvre déjà activement au sein de mon secteur.

Notre organigramme sera clair et nous permettra de répondre aux exigences que chacun(e) nous nous sommes donnés dans la mise en œuvre de cette réforme irréversible. Si ce sont bien les

personnes qui portent et créent l'articulation de l'enseignement et de la recherche, je veux m'assurer que celles-ci travailleront dans un climat de confiance et avec un professionnalisme sans failles. Bien sûr, je suis parfaitement lucide devant certaines difficultés déjà apparentes de cette finalisation, comme beaucoup d'entre vous me l'ont écrit, et en particulier en ce qui concerne, en ce moment même, la question du rattachement, c'est-à-dire l'affiliation et l'affectation des personnes. C'est la raison pour laquelle j'insiste sur la nécessité d'une continuité méthodologique et sur le besoin de renforcer l'articulation entre les niveaux de gouvernance. Nous devons assurer à chacun(e) un cadre de travail où les droits seront assurés, par les statuts en vigueur et les dispositions légales en cours, avec des ressources et un support logistique et administratif clair, mais aussi des lignes de mission claires.

Changer dans la concertation

Tout changement doit respecter les procédures, rechercher la concertation, vouloir la transparence en toutes matières, y compris en ce qui concerne l'allocation des moyens financiers, puisqu'il y va du respect des personnes et de l'Institution. Cette réforme doit être guidée en alliant un principe d'économie institutionnelle à un principe de respect des réalités de terrain, et en particulier au gré de l'horizon de 2010. Nous miserons sur tous les acquis positifs de ce processus de changement et tout notre effort sera de déboucher, de manière pragmatique et rapide, sur une organisation générale cohérente où les structures sont au service des projets et des activités, et non l'inverse.

Les instituts vont être mis en place pour constituer des lieux de production de la recherche, avec des structures d'abord flexibles, motivantes, n'induisant pas une multiplication de voies hiérarchiques, mais répondant aux dynamiques collectives, aux aspirations des chercheurs qui seront eux-mêmes les opérateurs des réformes. Dans le fonctionnement des instituts, je veux parvenir à un soutien clair aux équipes de recherche, avec la constitution de secrétariats compétents pour la recherche et la gestion des contrats, l'organisation d'assistances efficaces à la visibilité des recherches, la constitution d'infrastructures de recherche (plateformes technologiques ou gestion de bases de données).

Dans le fonctionnement des structures d'enseignement, les entités spécifiques qui gèrent les programmes devront affronter un environnement plus compétitif que par le passé, surtout au niveau des Masters. Il faudra donc une organisation forte, sans cesse portée sur une échelle d'action de plus en plus large, européenne et même mondiale, avec naturellement une articulation renforcée entre les offres de formation et l'insertion dans le monde du travail.

Cependant, en aucune façon, cette réorganisation ne pourra signifier la désarticulation de l'institution universitaire. Celle-ci restera une institution qui emboîte et articule enseignement et recherche. Je suis donc convaincu que cette amélioration des structures organisationnelles s'accompagnera de la construction d'une nouvelle connexion à travers des structures unifiantes qui, distribuées à tous les échelons de la coordination, permettront aux personnes de vivre dans un seul monde tout en se partageant entre les deux missions fondamentales.

Pour ce faire, ma proposition est de distinguer deux niveaux : un premier niveau auquel le personnel de l'Université est lié pour une période de l'ordre de six ans, renouvelables (la durée

d'attribution d'un cours, la durée d'un mandat d'assistant, la durée raisonnable de projets de recherche importants). C'est la structure du quotidien, du projet, des relations interpersonnelles. Un second niveau assurera le pérenne, la gestion des carrières et des cadres : le secteur y sera construit sur deux fondations : facultés et instituts.

L'objectif sera toujours de mettre les structures au service des fonctions de l'Université plutôt que de partir d'une logique administrative de la structure, mais j'ai la conviction que les structures de recherche devront être souples et capables d'évoluer, car elles doivent émaner de la volonté des chercheurs et de leurs souhaits de regroupement, pour une meilleure dynamique collective de recherche. Quant à l'appartenance à un centre, il doit être le résultat d'une volonté de regroupement ou d'adhésion émanant des membres eux-mêmes, et ne doit pas résulter d'une vision administrative de l'organisation de la recherche. Comme décidé en conseil académique, il faut accepter que la taille et la durée de vie des centres de recherche soient variables, en fonction des personnes, des projets communs, des moyens de financement et naturellement des objectifs scientifiques poursuivis.

Trois axes prioritaires

En cet état d'affinement constant de mon programme, je crois que trois axes majeurs devront être clairement mis en évidence : la gestion du flux de nos ressources, la gestion de notre cadre et le positionnement de la coordination de l'enseignement et de la recherche. En effet, il est impératif, dans la viabilité de la réforme, de parvenir à une coordination étroite de l'action administrative et une communication fluide pour s'assurer de ce qu'à tout moment chaque entité ait une connaissance claire de ce qui est attendu d'elle, comprenne la portée des décisions prises ou à prendre et la place de chacune d'elles dans un plan d'ensemble ; c'est ainsi que pourront s'instaurer les partenariats indispensables dans un *continuum* efficace.

Toute ma stratégie porte sur une gouvernance concertée, pour l'établissement de ce *continuum* efficient, avec une gestion de nos ressources humaines, très soucieuse des personnes. Dans les étapes qui nous attendent, il me semble évident de légitimer les groupes existants du comité des directeurs d'administration – y inclus des représentants de la logistique scientifique– et du collège des directeurs d'administration facultaire, en les faisant évoluer vers des commissions consultatives des organes de décisions et en les intégrant au système de gouvernance de l'Université. Ces deux commissions travailleront en étroite collaboration, avec éventuellement des missions transversales, et relèveront du Conseil rectoral, sous la responsabilité de l'Administrateur général.

2010 ! La nouvelle Université

Je suis convaincu que construire avec nos partenaires de l'Académie Louvain une Université nouvelle et multi-sites constitue un défi et une remarquable opportunité d'enrichissement mutuel. Arrivé à ce stade de notre processus électoral, il m'importe au plus haut point que nous donnions à nos partenaires un signal clair de notre volonté de faire cette nouvelle Université, en ayant après le second tour un recteur élu.

Le processus de négociation mené par le Groupe stratégique « Louv4in » en vue de l'intégration des quatre universités est en cours. Il conviendra de construire sur la base de celui-ci, à

partir des acquis et des défis identifiés à ce stade et en fonction de l'évolution des négociations. Mais sur cette étape que je considère comme décisive pour nous, je m'engage à mener nos négociations dans un climat de respect et de confiance, avec une méthodologie concertée, et en établissant des règles de gouvernance claire et démocratique. C'est ainsi que nous parviendrons à la convergence de nos visions pour un projet universitaire commun. Faire la « grande Université », en dialogue respectueux avec nos partenaires, sera donc partir pragmatiquement des réalités structurelles et géographiques existantes – avec l'inhérente « géométrie variable » de l'actuelle Académie –, afin de construire une organisation souple, capable de s'adapter dans le temps, pour répondre au mieux à la vision commune de notre nouvel ensemble.

J'insiste beaucoup sur le fait que ce processus d'intégration soit respectueux des spécificités de chacune des composantes, pour que nous y trouvions toujours une valeur ajoutée et que les personnes en ressortent renforcées, grâce à des règles et des procédures adéquates. Par ce principe de fonctionnement, l'Université sera en mesure de gagner, à ressources constantes, en efficacité d'organisation et cela libérera des énergies considérables pour l'exercice de nos missions de base. Je souhaite vivement que ce processus d'intégration vers la nouvelle Université soit vraiment enthousiasmant pour chacun des membres de notre Communauté et lui donne de parvenir à une créativité originale, avec un nouveau souffle.

A nos étudiant(e)s

Je voudrais redire ici combien j'attache de l'importance à la qualité de la formation et à la démocratisation de l'accès aux études. Je souhaite travailler avec vous et nos enseignants à la promotion de la réussite, d'autant que la formation universitaire va bien au-delà de la transmission de savoirs spécialisés. Il s'agit pour nous de former des personnes créatives, responsables, ouvertes, démocrates, critiques, capables d'être des citoyens engagés et d'exercer leur métier avec un sens de l'humain et une visée éthique. De même, je vous redis que je souhaite renforcer les articulations avec les hautes écoles pour de meilleures réorientations ou passerelles, l'objectif étant que les étudiants qui entament des études supérieures puissent les terminer en obtenant un diplôme sanctionnant les programmes dans lesquels ils auront pu valoriser au mieux leur potentiel. D'autant que réussir des études, c'est aussi réussir son insertion socio-professionnelle à l'issue de celles-ci. Enfin, un dernier mot sur l'importante question de la mobilité étudiante. Nous la vivons au sein de notre nouvelle Université comme un vrai vecteur d'internationalisation, pour nous enrichir dans des relations et des accords justes, ainsi que de véritables politiques d'échanges avec nos partenaires, garanties par notre propre stabilité institutionnelle. Nous nous en donnerons les moyens en particulier avec une politique proactive en matière de logements.

Notre responsabilité institutionnelle

Pour finir, je voudrais vous dire que je suis fortement impressionné par la façon dont vous avez parfaitement pris la mesure de la situation institutionnelle dans laquelle nous nous trouvons, après les résultats de ce premier tour de l'élection du Recteur. Vous l'avez compris, nous ne pouvons

pas manquer le prochain rendez-vous de cette élection rectorale et notre Université doit avoir, après le second scrutin, son nouveau Recteur. Nous avons voulu ce processus démocratique, nous l'avons fait savoir publiquement, nous avons mené une communication inventive et notre audace institutionnelle est désormais regardée et observée dans tous les milieux sociaux et bien au-delà de nos frontières.

Nous n'avons vraiment pas le droit de décevoir ces attentes et nous devons relever pleinement les enjeux de cette nouvelle culture démocratique. C'est en tout cas, dans ce contexte précis, que je comprends difficilement que l'on puisse utiliser la voie du « vote blanc », au regard des conséquences multiples que cette attitude pourrait avoir. Quelle que soit votre préférence, il m'importe plus que tout que notre Communauté universitaire prenne clairement ses responsabilités et donne un message sans ambiguïté à ceux qui nous regardent et qui attendent de nous que nous soyons des femmes et des hommes responsables. Vous connaissez et vous avez déjà vu à l'œuvre mon sens de l'Institution, ainsi que mes capacités de prendre des responsabilités claires et efficaces.

Je vous redis toute ma disponibilité et ma détermination pour travailler avec vous à ce que notre Université puisse répondre pleinement à ses missions fondamentales et soit à la hauteur de nos aspirations !

Bruno DELVAUX
Candidat à la fonction de Recteur de l'UCL