

La grande Université

Notre université est confrontée à un défi considérable : constituer avec nos partenaires de l'Académie Louvain une université nouvelle et multi-sites. Au-delà des avantages de la dimension, l'opportunité nous est offerte de nous enrichir mutuellement de l'apport des autres institutions.

Le processus d'intégration vers la nouvelle Université devrait être enthousiasmant pour chacun. Le rôle des autorités est de le rendre tel, en veillant notamment à ce que les procédures se développent en réelle concertation. Ce processus touche des réseaux, des structures et la gouvernance. Il doit tenir compte de nos histoires et de nos spécificités respectives. Il doit s'appuyer sur la réponse à quelques questions fondamentales :

Quelle nouvelle Université voulons-nous construire ensemble ?

Comment nous projetons-nous ensemble dans l'avenir tout en valorisant nos spécificités ?

Comment voulons-nous créer une richesse nouvelle et développer une valeur ajoutée commune ?

Notre objectif est de poursuivre la construction de la nouvelle Université de Louvain dans un climat de confiance, de respect mutuel et d'efficacité.

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.

QUELS SONT LES ACQUIS ?

1. Principe de la fusion :

La création d'une seule université est aujourd'hui ressentie par les divers partenaires comme une nécessité. Le sentiment de soumission à une obligation politique est aujourd'hui dépassé. La volonté de construire ensemble est en phase avec la vision d'une Université du 21^{ème} siècle dans son environnement européen. Cette vision se concrétise par des regroupements d'universités dans d'autres pays. Elle constitue également une réponse stratégique aux logiques de financement. Au sein de l'Académie, les corps et les facultés, via leurs doyens, se sont aussi exprimés dans ce sens auprès du Groupe stratégique.

2. Perception partagée d'une marge de progression commune :

Le potentiel d'interaction et de complémentarité génératrices de valeur ajoutée et de marges nouvelles peut se concrétiser dans les trois secteurs. A titre d'exemple, on peut citer des collaborations déjà en cours :

- en sciences humaines : *Louvain School of Management*, Faculté de philosophie et lettres, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Faculté de droit ;
- en sciences et technologies : Faculté des sciences ;
- en sciences de la Santé : potentiel d'interaction entre recherche clinique (UCL–Mont Godinne) et fondamentale (FUNDP).

D'autres collaborations seront recherchées.

3. Identification du niveau adéquat d'interaction et problématique de la gouvernance :

Le travail mené selon un processus *top-down* avec le *Boston Consulting Group* (BCG) n'a pas suscité l'adhésion. Le Groupe stratégique a mis fin à sa collaboration avec le BCG. Suite à leurs rencontres avec les doyens et les corps, les négociateurs entrevoient deux pistes :

- construire sur l'existant et sur ce qui fonctionne aujourd'hui, à savoir les facultés et les sites, en créant des dimensions plus transversales, et en s'appuyant sur les collèges des doyens ; cette sagesse stratégique privilégie l'interaction entre entités de poids similaires (par exemple : les facultés de droit ; les facultés des sciences UCL et FUNDP) ;
- faire appel à une personne extérieure au Comité stratégique, possédant une expérience universitaire et une pratique des processus de fusion institutionnelle.

4. Secrétariat de l'Académie

La constitution du secrétariat de l'Académie est considérée comme un acquis majeur et un investissement pour l'avenir, au vu de la qualité du travail réalisé à ce niveau.

QUELS SONT LES DEFIS ?

1. Modalités de fusion et contraintes externes :

Les modalités d'intégration doivent soutenir un processus de fusion des quatre institutions en une. Ce chantier est gigantesque. Par rapport à ce défi, les négociateurs s'accordent à identifier comme crucial le problème de l'allocation des moyens. L'étroitesse de ceux-ci ne nous permet pas de libérer des personnes de grand format pour se consacrer uniquement à cette tâche. Le Groupe stratégique rassemble lui-même des personnes déjà éminemment occupées. Par ailleurs, les négociations s'effectuent dans un cadre externe mouvant, par exemple : allocation transférée aux académies et non plus aux universités, financement et valorisation de la recherche, création des Masters complémentaires, dynamique d'académisation des hautes écoles (exemple de l'architecture). Cette difficulté s'inscrit en outre dans un contexte budgétaire contraignant à l'horizon 2010 (nombre plancher), qui présente des implications majeures pour l'UCL en termes de risque de perte de parts de marché.

2. Gouvernance :

Paradoxalement, le travail du BCG a considérablement aidé le Groupe Louvain à ajuster sa stratégie. Le défi actuel est de proposer un autre modèle de gouvernance à partir duquel on puisse avancer. Un point majeur concerne l'allocation des ressources en termes de personnel, de budget et de recrutement académique. Les processus de décision doivent favoriser l'instruction, la réflexion collective et la maturation des projets. Le temps initialement consacré à la concertation constitue en effet un investissement en termes de qualité de décision et d'une mise en œuvre bénéficiant de l'adhésion la plus large possible.

3. Différence de cultures institutionnelles :

Par rapport aux processus de décision, selon nos partenaires, la tendance à une dynamique *top-down* est privilégiée à l'UCL ; au sein des autres institutions, toujours selon nos partenaires, la culture *bottom-up*, sans doute favorisée par la taille plus modeste des institutions, favorise l'instruction, la réflexion collective et la maturation des projets. Ceux-ci bénéficient alors d'une adhésion générale.

Des différences de culture institutionnelle existent également dans les procédures et processus de gestion et de décision, concernant par exemple le système

d'information, la gestion des ressources humaines, la gestion patrimoniale et financière...

4. Offre concertée de programmes de formation et recrutement

PAC :

Cette offre doit s'appuyer sur une concertation approfondie entre les quatre partenaires. Il s'agit d'un défi majeur pour la nouvelle Université, car potentiellement générateur de marges et donc de développement futur.

STRATEGIES PROPOSEES

1. Cultiver une atmosphère de confiance en rassemblant et mobilisant les énergies positives :

Le développement d'une vision commune et son impact sur les dimensions structurelles et patrimoniales, sur la politique institutionnelle, sur la gouvernance et la gestion, seront traités en réel partenariat avec les membres de l'Académie. Il est proposé de poursuivre aussi la dynamique d'association et, s'il échet, d'académisation des Hautes Ecoles selon des modalités à préciser.

2. Méthodologie commune

Nous nous attacherons à construire ensemble des scénarios « *win-win* » générateurs de valeur ajoutée pour la nouvelle Université de Louvain afin de dégager des marges : concertation de l'offre de formation, consolidation des pôles de recherche, articulation des services et des réseaux.

Pour ce faire :

- nous encouragerons les négociations concernant les rationalisations que le simple bon sens paraît imposer ;
- ces négociations seront précédées par un processus de reconnaissance mutuelle à réaliser aux niveaux pertinents ;
- ces niveaux pertinents seront les entités homologues en termes d'offre de formation et de consolidation des entités de recherche ; seront visés les rapprochements entre sites, entre Masters et Instituts.