

# La cohérence Enseignement - Recherche - Service à la société

## Lignes directrices

Le modèle que je défends est celui d'une Université assurant aux étudiants des formations de base et des formations avancées supportant la comparaison avec les meilleures universités européennes. Les unes et les autres reposent sur l'existence d'une forte capacité de recherche et d'innovation.

Ce modèle requiert une cohérence entre nos missions d'enseignement, de recherche et de service à la société, tout en gérant celles-ci au mieux selon leurs logiques propres.

### **Mes priorités seront les suivantes :**

- achever la réforme en cours suivant une géométrie variable selon les secteurs, leur permettant de définir les structures de recherche qui leur conviennent, tout en ménageant un phasage de leur mise en place et en préservant la cohérence globale du fonctionnement à l'échelle de l'institution ;
- amplifier le soutien à l'interdisciplinarité ;
- articuler enseignement et recherche, disciplines et interdisciplinarité, local et central ;
- poursuivre l'excellent travail du Conseil de recherche ;
- créer un Conseil du service à la Société.

## PREAMBULE

Consciente de l'importance de la qualité de la recherche en tant que pilier de la formation, l'UCL s'est longtemps souciee de son organisation, afin de rendre plus lisibles ses structures de recherche et d'améliorer ses performances. L'organisation de la recherche est, en effet, un défi ancien à l'UCL : il a constitué une préoccupation majeure des six rectorats précédents. La départementalisation en a constitué une étape cruciale. L'émergence de quelques instituts et centres de recherche y a significativement contribué, en s'appuyant sur des dynamiques collectives de type *bottom-up* soutenues par l'Institution.

Plus récemment, la formalisation structurelle d'une gestion différenciée plus avancée de l'enseignement et de la recherche s'est souvent opposée :

- à la conviction du caractère difficilement dissociable de ces deux missions au sein de l'Université ;
- à l'extrême diversité des activités de recherche entre les trois secteurs de l'Université, et à l'intérieur de ceux-ci : cette diversité est liée tant à la nature des disciplines couvertes qu'aux approches méthodologiques suivies ;
- à l'impressionnante variété d'organisation des environnements des chercheurs eux-mêmes : certains travaillent de manière esseulée au sein de l'Alma Mater, mais en réseaux internationaux particulièrement riches ; d'autres opèrent au sein d'entités très structurées avec une ouverture modulable...

La structuration de la recherche ne doit dès lors pas devenir une obsession institutionnelle virant au nivellement planificateur. Elle doit servir les projets et donc, à la base, la créativité des chercheurs. Elle doit épouser les dynamiques collectives qui répondent à leurs aspirations, car les chercheurs seront eux-mêmes les opérateurs des réformes. Si l'Institution se doit de porter la plus grande attention à leur soutien, elle doit veiller à ne pas imposer un système unique qui produirait des effets positifs en certains lieux, mais dévastateurs en d'autres. Toutefois, en raison d'évidents impératifs de gestion, elle doit proposer un système cohérent compatible avec la diversité des situations, permettant à chacun d'évoluer et de s'épanouir dans un environnement stimulant la créativité.

L'effort actuel doit déboucher à terme, de manière pragmatique et rapide, sur une organisation générale cohérente. Si la réforme est une nécessité, elle devient contreproductive quand elle s'étire interminablement au détriment du cœur du métier qui reste l'enseignement et la recherche, non le management. Une bonne gestion universitaire est une gestion qui se fait oublier.

Cette réforme doit être guidée en alliant un principe d'économie institutionnelle à un principe de respect des réalités de terrain. Par principe d'*économie institutionnelle*, je veux dire qu'il convient d'éviter les doubles lignes hiérarchiques, la multiplication des instances qui appellent automatiquement des transactions nouvelles, formelles ou informelles. Par *réalité de terrain*, il faut entendre que les structures intermédiaires ne peuvent être ni trop proches ni trop éloignées des équipes, qu'il y a des traditions qui fondent efficacité et légitimité. Ces deux principes sont parfois complémentaires, parfois opposés. Ce sera la tâche du futur recteur de les articuler.

Nous devons en outre garder à l'esprit que notre « nouvelle » organisation doit être suffisamment souple pour s'accorder avec celle de nos partenaires de l'*Académie Louvain* en vue de construire la grande université. Je tiens à souligner qu'il ne peut être question, dans notre projet des cinq prochaines années, d'obliger nos partenaires à rentrer dans des structures « *made in LLN-LeW* ». L'exigence de souplesse structurelle est renforcée par la perspective de l'Académie.

- Je pense en conséquence que nous devons prioritairement veiller aux tâches suivantes :
- articuler enseignement et recherche, disciplinaire et interdisciplinaire, local et central plutôt qu'opposer ces termes entre eux ;
  - concevoir les structures comme des lieux où s'exercent au mieux les différentes activités ; ces structures devront être compatibles avec la diversité des situations tout en assurant une gouvernance centrale efficace ;
  - formaliser et concrétiser le service à la société, troisième mission de l'université.

## **L'UNIVERSITE, UNE ARTICULATION COMPLEXE**

Afin de déboucher sur une structure de développement durable pour l'université, je me propose de centrer notre action commune sur trois articulations majeures : enseignement/recherche, disciplines/interdisciplinarité, central/local.

### **1/ Un principe d'articulation entre enseignement et recherche**

La préoccupation de distinguer enseignement et recherche répond à un besoin réel. Il est vrai que ces activités se différencient nettement suite à la professionnalisation de la gestion de la recherche qui a connu un nouveau développement depuis une vingtaine d'années. Il est essentiel que l'UCL puisse disposer d'organes de taille suffisante, de secrétariats spécialisés

et de ressources infrastructurelles nouvelles pour se positionner et prospérer dans un environnement international très compétitif pour toutes les disciplines.

Cette nécessité a conduit, au cours des dernières années, à distinguer des structures de gestion de l'enseignement (SGE), comme les écoles, et des structures de gestion de la recherche (SGR), comme les instituts. Beaucoup de temps a été consacré à discuter de la formalisation de cette distinction (périmètres, rattachements, affiliations, principes minimaux, socle de gouvernance).

Sur le plan de la recherche, cette discussion a été fertile. Elle a permis de nouveaux regroupements prometteurs. Elle a aussi fait naître de grandes attentes en termes de ressources et de déménagements, attentes qui n'ont pas encore été comblées. Il ne faut pas cacher que l'examen des marges n'incite pas à l'optimisme sur ce plan. On attend en tout cas des Instituts un soutien plus clair aux équipes de recherche : la constitution de secrétariats compétents pour la recherche et la gestion des contrats, l'organisation de soutiens efficaces à la visibilité des recherches, la constitution d'infrastructures de recherche (plateformes technologiques, gestion de bases de données...).

La même exigence de spécialisation a prévalu en matière d'enseignement. Les écoles qui gèrent les programmes devront affronter un environnement plus compétitif que par le passé. Il faudra notamment prendre en considération les défis des procédures dites d'« évaluation », l'organisation d'un marketing plus volontariste, porté à l'échelle européenne et même mondiale, une articulation renforcée entre offre de formation et insertion dans le monde du travail, un suivi plus individualisé des parcours étudiants. Pour tout cela, il était utile de redéfinir clairement les contours des organes de gestion des programmes de formation.

Cependant, en aucune façon, cette réorganisation ne peut signifier la désarticulation de l'institution universitaire. Celle-ci reste une institution qui emboîte et articule enseignement et recherche. L'amélioration des structures organisationnelles devrait donc s'accompagner de la construction d'une nouvelle connexion à travers des structures unifiantes qui, distribuées à tous les échelons de la coordination, permettent aux personnes de vivre dans un seul monde tout en se partageant entre les deux missions fondamentales. En effet, s'il y a bien quelque chose qui est spécifique à l'université, c'est le fait que l'enseignement y est alimenté par la recherche.

## **2/ Un principe d'articulation entre disciplinaire et interdisciplinaire**

A côté de cette première articulation, s'impose une deuxième coordination. L'interdisciplinarité est, à juste titre, considérée par les secteurs les plus innovants de la recherche comme une promesse d'intelligence, permettant de saisir les problèmes dans toute leur complexité. L'UCL a dans ce domaine une longue tradition, et elle doit continuer à

promouvoir des recherches interdisciplinaires. Cependant, l'interdisciplinarité ne peut se construire comme la négation des disciplines. Nous avons aussi besoin de structures disciplinaires à côté de structures interdisciplinaires. Beaucoup de systèmes d'affiliations internationales, de réseaux académiques, de revues et de collections, et de programmes d'enseignement, sont organisés de manière disciplinaire. Il nous faut donc construire une université où peuvent coexister de manière harmonieuse des structures disciplinaires et des structures interdisciplinaires performantes.

### **3/ Un principe d'articulation entre gouvernance centrale et locale**

Le Conseil rectoral et le Conseil académique doivent rester des lieux connectés aux réalités du quotidien des membres de l'Université tout en étant d'une taille limitée pour des raisons d'efficacité. Pour ce faire, il importe de rappeler le principe de subsidiarité : les actions qui peuvent être réalisées en local le seront en alliant autonomie, efficacité et allègement des voies de transmission et de contrôle. Il reste qu'une coordination de la dynamique et un arbitrage central sont nécessaires sur des matières qui engagent toute l'université. Les structures devront donc répondre à cette double contrainte de souplesse et de cohérence.

## **REDUIRE LA COMPLEXITE PAR UNE TRANSITION SOUPLE ET IMAGINATIVE**

Trois articulations (enseignement/recherche, disciplinaire/interdisciplinaire, local/central), trois structures en gestation (école, institut, secteur) et deux structures existantes (département, faculté) : l'équation est complexe. Pour assurer une lisibilité nécessaire à la constitution de l'académie et pour minimiser le temps consacré à l'animation des structures, je propose d'allier pragmatisme et volontarisme. La transition vers le secteur sera d'autant plus efficace qu'elle prendra en compte la diversité des situations.

### **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. Elle correspond aux SGE (structures de gestion de l'enseignement) et SGR (structures de gestion de la recherche) qui peuvent être soit distinctes (un institut + une école) soit intégrées (un département intégrant les deux fonctions).

Un second niveau assurera le pérenne, la gestion des carrières et des cadres. Il sera composé de deux structures mises sur le même pied : les facultés et le secteur. Le rôle de ces deux structures est complémentaire et non hiérarchisé. Le secteur prendra en charge les actions qui gagneront à être intégrées alors que les facultés assureront la proximité. La distribution des tâches entre ces deux structures pourra varier selon les secteurs en fonction des spécificités de ceux-ci. A titre d'exemples, la gestion des ressources humaines, des doctorats, des infrastructures, de l'offre concertée de programmes pourra s'opérer de manière variée selon ces mêmes spécificités.

Un schéma décrivant cette logique organisationnelle est proposé ci-dessous. Il pourra servir de cadre à une discussion ouverte sur l'organisation de nos structures dans le respect des avis de chacun, mais avec la volonté de concrétiser rapidement un organigramme de départ. Une évolution à moyen terme restera possible par un transfert des compétences entre structures de même niveau. 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.

Cette souplesse :

- permettra de construire sur les acquis de l'existant tout en tendant vers une meilleure intégration et une rationalisation des structures de niveau 1 (en dessous du niveau du secteur) ;
- autorisera la subsistance de structures actuelles lorsque ses membres estiment avoir plus à perdre qu'à gagner en termes de visibilité dans une modification abrupte du paysage universitaire, la transition s'opérant par transfert de compétences entre structures et par agrégations volontaires ;
- favorisera un phasage expérimental dans la mise en place des structures, de même qu'un accompagnement juridique en termes de clarification des règlements et des procédures ;
- facilitera aussi l'intégration des institutions partenaires de la nouvelle UCL, notamment en préservant une négociation entre entités homologues.

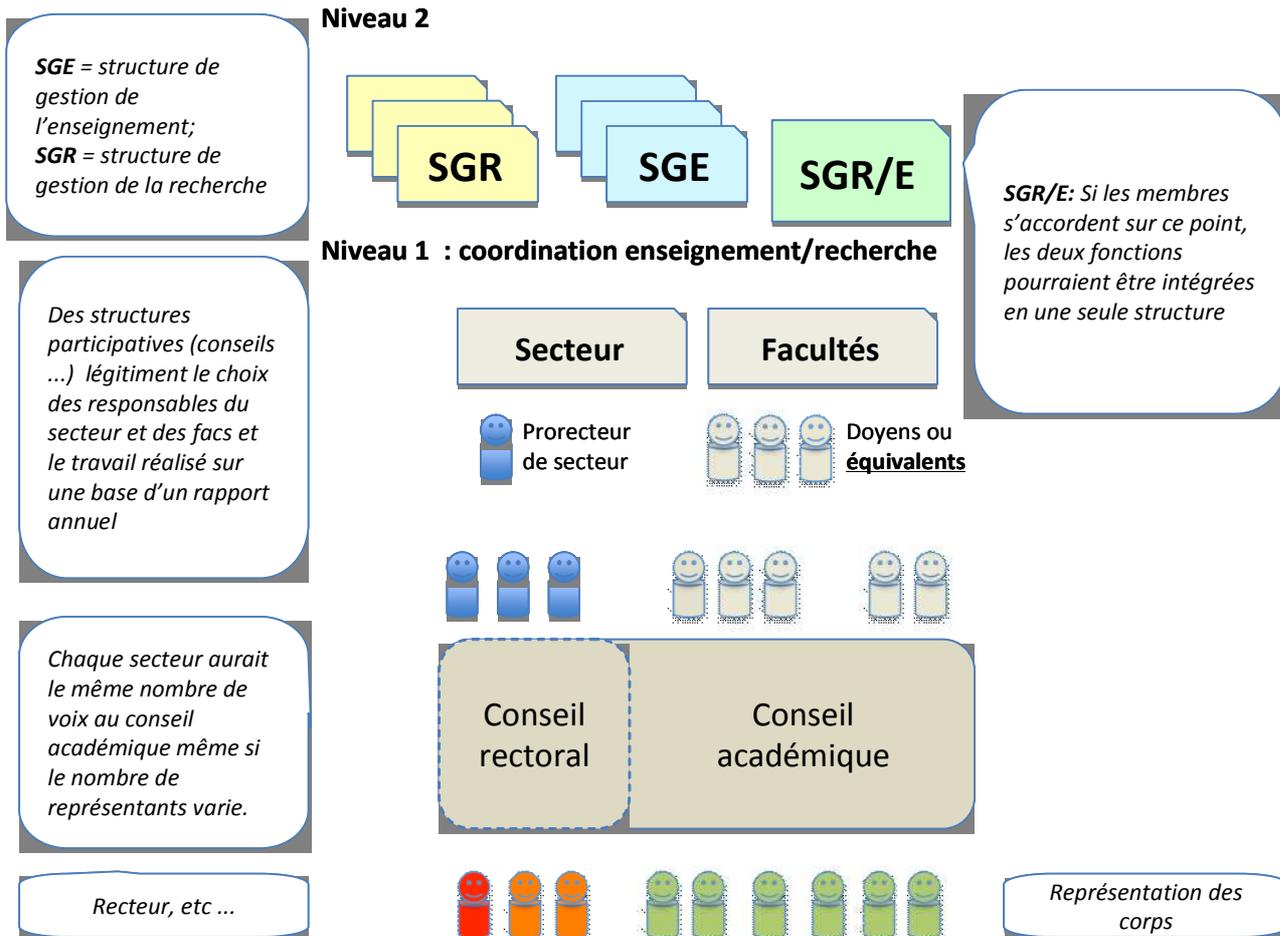
## Un schéma de transition pour assurer le passage de la situation actuelle à une structure nouvelle via le transfert des compétences

**Chaque niveau (1, 2) assure un panel de compétences qui sont distribuées selon une géométrie variable en fonction des secteurs : la primauté est donnée à la distribution des compétences. Il est donc possible que les différents secteurs distribuent les compétences autrement entre structures et que la distribution des compétences entre les structures évoluent avec le temps, par exemple en régime transitoire. Mais, après négociation dans les secteurs, une répartition de départ des compétences devra être clairement établie dans chaque secteur. La distribution ci-contre est donnée à titre d'exemple.**

Compétence	Secteur	Faculté
<b>Décisionnelles (1) - (D)=décision, (A)=Avis</b>		
Fixation du cadre du personnel	o	
Description des postes	o (D)	o (A)
Gestion des ressources humaines	o	o
Gestion des locaux		o
Répartition du budget F+E	o	o
Programmes de cours		o
...		
<b>Opérationnelles (2) - (I)=instruction, (C)=contrôle</b>		
Suivi étudiants		SGE
Gestion de cours		SGE
Gestion de la recherche	SGR	
Mobilité étudiante	o	o
Gestion des doctorats	o	o
Stage et insertion professionnelle	o	
...		

1. Au niveau décisionnel, les décisions sectorielles seront précédées d'un avis facultaire et inversement.

2. Comme les compétences qui concernent les SGR (instituts) ressortent essentiellement au niveau secteur, les SGR auront l'essentiel de leur interaction au niveau du secteur en concertation avec le Conseil de la recherche



## DES STRUCTURES DE RECHERCHE SOUPLES

Un autre principe me tient à cœur : la recherche ne peut se concevoir dans une université que selon une approche « *bottom-up* ». En effet, les objectifs de la recherche universitaire sont le plus souvent énoncés par les chercheurs eux-mêmes. Or, celle-ci est caractérisée par une grande diversité quant à la nature des disciplines couvertes, des approches méthodologiques suivies et de sa finalité : recherche du sens, recherche de la vérité, recherche critique, recherche fondamentale, recherche appliquée. À travers son Conseil de recherche, l'UCL a maintes fois affirmé cette volonté de promouvoir une approche de la recherche « à l'initiative des chercheurs ». Faute de pouvoir engager tout de go une nouvelle équipe venue d'ailleurs, la recherche de pointe à l'université doit nécessairement se construire sur les meilleures équipes qui y travaillent.

Les structures de recherche doivent donc être plus souples que les structures d'enseignement. Elles doivent surtout émaner de la volonté des chercheurs. Le regroupement des chercheurs est, j'en suis convaincu, la voie d'avenir. Cependant, il ne peut être qu'encouragé, non imposé, sans quoi il ne vaut pas mieux que la dispersion. Les regroupements sont aussi nécessairement évolutifs : des équipes se forment, se regroupent, puis redéfinissent leurs contours en fonction d'objectifs qui ont évolué ou de projets qui ont pris des tournants imprévus au départ.

Ces orientations valent pour les adhésions aux instituts, qui ne devraient pas être coulés dans le bronze à ce stade du processus. La création d'instituts est, je l'ai dit, une excellente formule qui permet de mieux coordonner les efforts, de susciter des connexions nouvelles et de rationaliser les administrations. Je désire, au cours des prochaines années, soutenir cet effort entamé par le précédent rectorat. Mais sans imposer à tous un moule unique : les instituts doivent être le résultat d'une volonté de regroupement des personnes.

### Les centres de recherche

En complément aux instituts, qui sont des regroupements accrédités pour le long terme, les équipes de recherche qui le souhaitent se regrouperont en "centres de recherche" qui sont des structures le plus souvent interdisciplinaires et en réseau. L'appartenance à un centre 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. Il ne faut donc pas imposer à chaque membre de l'université de faire partie d'un centre de recherche. Rien n'est plus néfaste à la productivité scientifique que d'imposer à quelqu'un d'adhérer à un centre dont il ne partage pas les objectifs ; et rien n'est plus néfaste à la cohésion scientifique d'un centre de recherche que l'obligation d'accepter en son sein quelqu'un qui n'adhère pas au projet, ou qui n'entretient pas avec les membres de ce centre des relations épanouissantes.

La taille et la durée de vie des centres de recherche pourront donc être variables, en fonction :

- du nombre de personnes qui souhaitent se regrouper sur des projets communs ;
- des moyens de financement ;
- de l'évolution plus ou moins rapide des objectifs scientifiques poursuivis.

Cela peut aller de la petite équipe, qui se constitue en vue de la réalisation d'une ARC (*Action de Recherche Concertée*), à un centre de grande taille né de la volonté des scientifiques de se regrouper et de créer un environnement solide ayant un rayonnement et une image de marque durable au niveau mondial. Afin de garantir ce caractère souple, évolutif, et « *bottom-up* » des structures de recherche, il est important qu'elles ne fassent pas l'objet d'une procédure d'accréditation lourde.

Corollairement, l'existence d'une structure de recherche (centre ou institut) ne doit pas automatiquement être perçue comme un label de qualité pour la recherche scientifique qui s'y opère. Ce label de qualité sera attribué par le Conseil de la Recherche si, à l'occasion de la soumission de projets à des programmes de recherche importants (ARC, PAI ou autres), cette structure de recherche en vient à être reconnue comme centre d'excellence. Il faut souligner que notre Conseil de la recherche a acquis, au cours des dernières années, une maturité remarquable. Le sérieux de son évaluation, ses procédures, sa transparence, contribuent beaucoup au dynamisme de la recherche à l'UCL.

## L'INTERDISCIPLINARITE

Je pense que nous devons faire des efforts supplémentaires dans les prochaines années pour avancer sur la voie de l'interdisciplinarité. Le Conseil de recherche de l'UCL utilise depuis de longues années et avec succès le mécanisme de la "commission blanche" pour l'examen des projets interdisciplinaires. Nous devons œuvrer autant que possible à une adaptation des structures FNRS dans le même sens. Je proposerai au FNRS de créer en son sein une commission interdisciplinaire, une « commission blanche » qui permettrait de distribuer des mandats de chercheurs et de financer des projets de recherche véritablement interdisciplinaires. Un chercheur pourrait déposer son dossier non seulement dans une commission disciplinaire pertinente, mais aussi, s'il relève de plusieurs disciplines, auprès de cette commission blanche. On sait en effet que malheureusement, de bons dossiers interdisciplinaires restent trop souvent en rade faute de trouver une source de financement.

## LE SERVICE A LA SOCIETE

Le service à la société est l'une des trois missions fondamentales de l'institution universitaire. En un sens, enseignement et recherche constituent les premiers services que l'université rend à la société. Tout autant, il est vrai que des aspects majeurs du service à la société ne sont pas, stricto sensu, de l'enseignement et de la recherche, bien qu'ils constituent un aliment permanent de ces deux missions, par exemple :

- le service clinique dont la mission est de prodiguer des soins d'excellence à la population ;
- la contribution au développement économique régional par la création d'entreprises spin-off ou par la participation à des programmes d'innovation technologique au sein des entreprises ;
- la contribution académique en termes d'expertise et d'avis auprès des pouvoirs publics, des associations et de l'enseignement secondaire et non-universitaire ;
- des activités de coopération où l'universitaire contribue directement à la construction de services essentiels aux populations locales ;
- des contributions diverses à la vie publique, associative, économique, culturelle.

Ces actions contribuent au rayonnement de l'université dans la société et à son attractivité. Ils alimentent sa recherche autant que son enseignement. Ils méritent d'être reconnus comme une activité à part entière de l'université.

Afin d'inscrire de manière plus claire et transparente cette dimension dans notre institution, je proposerai de créer un Conseil du service à la société. La tâche et la composition de ce Conseil devront être élaborées avec la contribution de toutes les Facultés, compte tenu de la grande diversité des tâches à couvrir. A titre d'orientation générale, nous pouvons penser qu'un tel Conseil devra (liste non-exhaustive) :

- assister le Conseil de la recherche pour donner un avis sur des aspects « service à la société » de certains projets de recherche ;
- rechercher des financements pour des activités spécifiques de service à la société en synergie avec ADRE (Administration de la recherche), la Fondation Louvain et la Sopartec ;
- objectiver des critères d'évaluation de la qualité du service à la société et son intégration dans la démarche enseignement-recherche ;
- permettre la reconnaissance d'activités spécifiques de service à la société dans les carrières académiques ;
- organiser une relation harmonieuse et efficace entre les partenaires chargés de valoriser les résultats de la recherche : ADRE, Fondation Louvain, Sopartec ;
- fournir des recommandations aux différents organes de l'université pour mieux articuler recherche, enseignement et service à la société ;

- servir de lieu d'élaboration de propositions aux autorités pour leurs relations avec les pouvoirs publics ;
- renforcer et coordonner la participation de l'UCL dans les activités liées aux grands fonds de recherche appliquée (Plan Marshall, Fonds de développement régional).

Les modalités précises de composition et de fonctionnement de ce Conseil devront être instruites et décidées par le Conseil académique de l'université.

## **LES CLINIQUES UNIVERSITAIRES : UN LIEU D'INTEGRATION DE NOS TROIS MISSIONS FONDAMENTALES**

Sur le plan de l'intégration de nos trois missions fondamentales, les cliniques universitaires (Saint-Luc, Mont-Godinne) ont valeur exemplative à plus d'un titre. Leur mission de prodiguer des soins d'excellence à la population est fondamentale et prioritaire.

L'université, dans son lien organique avec les cliniques, doit dialoguer avec celles-ci selon des principes de gouvernance concertée, et cela à plusieurs niveaux, notamment sur :

- la relation au patient, le rapport santé-maladie, le « faire vivre » des valeurs de l'université, la vision de l'hôpital comme un lieu d'humanité ;
- la formation des futurs médecins, des jeunes se destinant aux métiers de la santé et du personnel soignant ;
- la recherche clinique et sa synergie avec la recherche universitaire ;
- la convention clinique ;
- les réseaux et bassins de soins, les associations et centres de guidance...

Les cliniques universitaires constituent des personnalités juridiques distinctes de l'UCL. Le lien organique entre l'université et les cliniques s'inspire du modèle vivant de la symbiose à bénéfices mutuels. L'université a besoin de cliniciens universitaires, notamment pour former nos jeunes et pour établir des synergies avec les chercheurs de l'université dans le but de faire reculer la maladie et d'améliorer le bien-être de l'humain. Les cliniques ont besoin de l'université, entre autres pour travailler avec les assistants dans les départements et les services cliniques et s'enrichir de la dimension universitaire en matière de formation.

Je m'attacherai à préserver et amplifier une dynamique de dialogue et d'échange entre l'université et les cliniques universitaires en développant les valeurs qui les unissent par :

- l'implication du recteur et le renforcement de la coordination et de la collaboration entre sites et entre cliniques, en synergie étroite avec le prorecteur de secteur des sciences de la santé et les responsables des cliniques (coordonnateur général, directeurs cliniques) ;
- la clarification de la convention clinique dans le cadre d'une négociation transparente ;
- la mise en œuvre des nouvelles structures destinées à développer davantage l'implication des collègues de la faculté et des cliniques dans la recherche et l'enseignement :

- le rôle potentiel de l'IREC (Institut de recherche expérimentale et clinique) et d'autres instituts du secteur peut s'avérer stratégique pour féconder mutuellement recherches fondamentale et clinique en y créant des espaces de rencontre et de travail quotidiens ;
- l'interaction des collègues « facultaires » et « cliniciens » dans les réflexions communes sur les programmes d'enseignement et dans la pratique de celui-ci ne peuvent qu'être largement bénéficiaires en termes de qualité des formations ;
- l'édification d'approches stratégiques et politiques communes, concertées avec tous les acteurs concernés, sur :
  - le Réseau Santé Louvain ;
  - les bassins de soin (axes bruxellois, brabançon, namurois-luxembourgeois et hennuyer) ;
  - l'implication, fondamentale, du site de Woluwé dans la géopolitique hospitalière à Bruxelles et en Brabant wallon ;
  - l'amplification d'un système de soins coordonnés (concept *Mayo clinic*) en partenariat avec d'autres cliniques ;
  - le processus d'intégration académique de la « nouvelle UCL » (Académie Louvain).

A cet égard, les missions du prorecteur de secteur des sciences de la santé seront cruciales. Elles sont définies par ailleurs (cf *Une équipe, des profils*). Le prorecteur devra notamment :

- assurer la cohérence hospitalo-facultaire en matière d'enseignement et de recherche au niveau du secteur, garantir la dimension universitaire des médecins cliniciens qui s'investissent dans l'enseignement et la recherche universitaire ;
- s'impliquer dans la gestion géopolitique des hôpitaux chrétiens de Bruxelles et du Brabant Wallon, en s'appuyant sur une position d'indépendance universitaire ;
- s'impliquer dans la construction de la nouvelle UCL, dans sa dimension « sciences de la santé » ;
- être membre *ex officio* des conseils d'administration des cliniques Sain-Luc et de Mont-Godinne ;
- fédérer et communiquer, en synergie avec le recteur et le coordonnateur général, les responsables des structures de recherche et d'enseignement de son secteur, les directeurs des départements et des services cliniques, en considérant comme essentielle la communication entre les personnes.

Les cliniques universitaires constituent un terrain exemplaire en matière de cohérence enseignement – recherche – service à la société, où l'intra muros et l'extra muros se mêlent dans un lieu d'humanité à visée éminemment sociale.

Dans d'autres secteurs, la présence de l'UCL dans la société prend de multiples formes. Elle s'exprime notamment via l'activité d'associations diverses (ONG, asbl...),

périphériques par rapport à l'institution. Ces associations constituent des observatoires pertinents du milieu réel et des lieux d'interaction avec celui-ci. Générant des questionnements scientifiques et des débouchés en matière d'enseignement grâce au lien avec la pratique, ces interactions sont enrichissantes pour l'université, sources de sujets de mémoires, matières à thèses de doctorat et riches d'enseignements.

Je proposerai que le Conseil du service à la société, nouvellement créé, instruisse les possibilités de mieux fédérer nos actions dans ce domaine, en vue d'accroître notre lisibilité, notre efficacité et la pertinence de notre *continuum* recherche – enseignement – service à la société.