

La fonction de recteur vue par le candidat

PREAMBULE

Le plus important pour un recteur est de bien comprendre la nature du *mandat* qui lui est confié et d'accepter de s'y investir entièrement. Le recteur est animé d'une vision de l'université quant à ses obligations et son rôle dans la société. Des qualités comme le sens de la décision, la ténacité, l'imagination sont nécessaires, mais l'essentiel me semble la rigueur, l'écoute, l'aptitude à fédérer et à déléguer, la capacité de décision et l'expérience institutionnelle.

AU SEIN DE L'INSTITUTION

Je pars du principe qu'une université réalise ses objectifs sur base de consensus. Le rôle central du recteur est de les créer autour d'orientations importantes décidées collégialement. Ma vision de la fonction en découle : le recteur écoute, dialogue, rassemble, propose, mobilise la communauté sur des consensus largement partagés. Il agit et assume. Il est un moteur au sein de la communauté. Il s'emploie à ce que les membres de l'université travaillent non seulement en fonction de leurs objectifs propres, mais aussi pour l'institution. Son action transversale doit être animée par la recherche constante de la qualité, dans l'exercice des trois missions de l'université.

Le recteur est aussi le lien entre la communauté universitaire et le conseil d'administration.

Avec son équipe, il veille à la qualité du dialogue social et pratique l'écoute vis-à-vis des délégations syndicales et des représentations des membres de la communauté.

A L'EXTERIEUR DE L'INSTITUTION

Le recteur doit s'engager totalement pour son université et défendre son institution dans les divers cénacles extérieurs à celle-ci. Il agit à cette échelle avec l'énergie qui était la sienne lorsqu'il a porté son unité, son département, sa faculté, et lorsqu'il a servi l'institution par son travail dans des commissions et groupes de travail transversaux. Il défendra l'actuelle UCL comme la grande université, dans ses deux missions premières : l'enseignement et la recherche. Conscient du rôle et de l'ambition de l'université dans la société, il donnera les impulsions nécessaires pour nourrir les réflexions autour des grands enjeux sociétaux.

QUALITES ET METHODES

Sens du leadership

- avoir une vision de l'université et avoir envie de la partager, savoir entraîner les membres de la communauté vers un objectif, en motivant la vision institutionnelle qui inspire l'action ;
- animer une équipe avec des règles précises de fonctionnement, de délibération, de prise de décision qui doivent être convenues dès le début ;
- organiser et pratiquer une claire délégation des tâches et un partage des responsabilités ;
- présenter une définition claire du programme et de ses étapes de réalisation ; en vérifier la mise en œuvre et corriger si nécessaire avec l'aide des services compétents.

Sens de la décision

- être capable de décider sereinement ;
- dans certaines circonstances, être capable de décider seul, après prise d'avis, et vite ;
- assumer la responsabilité de la décision.

Accepter d'être un personnage public, mais être capable de supporter la solitude

L'exercice du mandat isole les personnes qui en sont investies par rapport aux réseaux de sociabilité traditionnels. Il faut accepter cela tout en étant capable de franchir soi-même les barrières quand cela est nécessaire. Au sein de l'institution, le recteur doit avoir une qualité d'écoute telle que les interlocuteurs puissent se sentir libres de lui exprimer leurs critiques. Même si ce comportement d'ouverture permet d'éviter l'effet "tour d'ivoire", il faut accepter qu'un recteur se retrouve parfois seul devant des décisions difficiles. Par ailleurs, un recteur est amené à assumer seul en cas d'échec et de situations pénibles. Il doit pouvoir le supporter. Ceci suppose un bon équilibre personnel et un soutien affectif et familial.

Développer les liens avec le réseau UCL

À travers la Fondation Louvain et les *alumni*, le recteur s'investit activement dans le développement des liens avec nos réseaux d'anciens et amis de l'université. Il veillera à étendre ce réseau à pour la grande université.

Avoir une bonne organisation de sa vie

- organiser son existence sur la semaine, le mois, l'année, en équilibrant les activités internes, externes, les réunions, le travail en équipe ;
- réguler les nombreuses sollicitations, ne pas s'y dérober mais assurer une délégation de bon aloi ;
- se ménager des moments personnels de réflexion, d'évaluation, de lecture et de recherche d'information, fixés dans l'agenda ;
- appliquer la devise « *Mens sana in corpore sano* », par une pratique sportive ou une activité de plein air hebdomadaire.

Garder le sens du relatif et de l'humour

- pratiquer la distance vis-à-vis du rôle : le recteur n'est pas l'université ; il a reçu mandat de la piloter pour un temps ; il ne se confond pas avec elle, mais il en partage les succès et les échecs ;
- l'humour est un remède souverain, car il permet de maintenir les choses à leur place.

L'EQUIPE

Ma vision de l'équipe est celle d'un gouvernement collectif dont le recteur est la tête. A mes yeux, gouvernement collectif implique :

- la préparation commune du programme ;
- l'adoption collective de règles précises de fonctionnement commun, du rôle et des attributions de chacun, des règles de délibération et de prise de décision ;
- l'adoption commune des règles de délégation, du partage des responsabilités entre le recteur, l'administrateur général, les vice-recteurs, les prorecteurs et les présidents des commissions du Conseil académique ;
- l'établissement de relais efficaces pour asseoir la proximité avec la communauté : le rôle des prorecteurs de secteur et des doyens est crucial à cet égard ;
- l'établissement de liens et de relations de travail avec les doyens en concertation étroite avec les prorecteurs compétents : ce lien n'interfère pas avec la vie des facultés et des secteurs, mais il sert la mise en phase entre le projet d'université, le leadership institutionnel et la communauté universitaire.