

Rencontres avec les candidats recteurs

La délégation CNE du personnel de l'UCLouvain a rencontré individuellement les deux candidats recteurs au cours des dernières semaines et leur a soumis une série de questions. Les entretiens se sont déroulés en partie à bâtons rompus si bien que l'ensemble n'a pas été traité par chacun. Nous vous en livrons la substantifique moelle.

1 Tour de chauffe

Sébastien VAN BELLEGEM se réjouit de rencontrer la délégation qu'il aurait souhaité rencontrer dans certaines situations qu'il a connues en tant que doyen.

À lire les questions et le mémorandum, Vincent BLONDEL se réjouit de trouver une réelle convergence entre les attentes de la délégation et son programme.

2 Politique du personnel

Le mécanisme du « ticket » impose aux candidat·e·s de se présenter à certaines élections avec leur co-listier·e. Que penseriez-vous d'instaurer ce système à l'UCLouvain lors de l'élection du recteur ou de la rectrice qui se présenterait avec ses vice-recteurs et vice-rectrices, prorecteurs et prorectrices ?

Vincent BLONDEL comprend cette interrogation qui lui semble légitime, en particulier de la part d'un syndicat dont l'interlocuteur privilégié est la vice-rectrice ou le vice-recteur à la politique du personnel (VRPP).

Le ou la VRPP sera désigné·e selon le processus classique : le lendemain de l'élection, V. BLONDEL, s'il est élu, enverra un courrier par lequel il appellera à candidater toute personne répondant *a priori* aux conditions (professeurs ordinaires, en charge complète et qui sont dans les conditions d'âge pour mener un mandat de VRPP jusqu'à son terme). Il consultera des personnes pour collecter les préoccupations et les souhaits. Lors de sa première élection, il n'avait pas prévu non plus avec qui il travaillerait. À cette échéance-ci, ce sont surtout les mandats de recteur ou rectrice et de VRPP qui doivent être pourvus. Dans un an, il s'agira de ceux d'administrateur ou d'administratrice général·e et de vice-recteur ou de vice-rectrice aux affaires étudiantes. Les prorecteurs et prorectrices doivent adhérer au projet du recteur et V. BLONDEL souhaite à la fois évolution et continuité dans ces rôles.

Sébastien VAN BELLEGEM n'a, à ce stade, pas achevé sa réflexion sur ce mécanisme. [Il a cependant, dans un débat ultérieur, avancé l'idée d'une présentation en ticket pour les fonctions de recteur ou de rectrice conjointement avec la fonction de VRPP, comme proposé par la CNE].

Comment envisagez-vous le partage des responsabilités en matière de politique du personnel entre VRPP, administrateur ou administratrice général·e et recteur ou rectrice ?

En tant que recteur, S. VAN BELLEGEM apporterait de l'attention aux affaires internes. Il considère que le responsable d'une grande organisation doit passer du temps sur le terrain, avec son personnel. Il ne souhaiterait donc pas déléguer toutes les questions de personnel à un·e VRPP mais veut travailler sur une feuille de route commune avec lui ou avec elle.

V. BLONDEL rappelle que les règlements ordinaire et organique déterminent les rôles respectifs et que les propositions d'un candidat recteur ne se substituent pas aux règles de l'université. Le recteur ne peut pas tout faire. Le/la VRPP ainsi que l'administrateur ou administratrice général·e ainsi que l'ensemble des membres du conseil rectoral sont avant tout des partenaires pour mener à bien le projet porté par le recteur ou la rectrice. L'action du recteur ou de la rectrice s'exerce sur les grands enjeux et sur les lignes directrices, comme cela a été le cas lors de la définition du plan stratégique Louvain 2020. Ces enjeux se discutent aussi dans les instances appropriées et les décisions se prennent de manière collégiale. Une approche collégiale est le meilleur gage d'une appropriation d'un projet par la communauté universitaire. Le Conseil rectoral a ainsi discuté des questions de politique du

personnel, notamment le fonds de solidarité. Par ailleurs, V. BLONDEL a toujours accepté les entrevues demandées par la délégation syndicale pour discuter de situations particulières spécifiques.

Pendant l'actuel rectorat, il y a eu des difficultés en matière de politique du personnel en lien avec les moyens financiers. La marge de liberté du ou de la VRPP est trop limitée pour permettre de résoudre des situations individuelles. Ces situations exigent en effet des réponses rapides, correctes et pertinentes dont certaines demandent de disposer d'un budget.

Pour V. BLONDEL, la plupart des situations individuelles devraient en effet trouver une réponse rapide au niveau de l'administration. Le responsable politique doit pouvoir s'assurer que l'administration répond dans les temps aux problèmes rencontrés. Les moyens financiers et la marge de liberté doivent permettre ce mode de fonctionnement, car l'attention aux personnes doit toujours être une priorité dans notre université, particulièrement lorsque celles-ci se trouvent dans une situation de fragilité. V. BLONDEL y sera particulièrement attentif, en liaison directe et continue avec le ou la VRPP qu'il proposera pour le prochain mandat.

[Cette question n'a pas été posée à S. VAN BELLEGEM.]

Pour favoriser plus d'équité envers les femmes postulant ou travaillant à l'UCLouvain, quelles mesures comptez-vous mettre en œuvre ?

S. VAN BELLEGEM considère que l'université a progressé sur cette question, mais de manière insuffisante. La ou le conseiller·e à la politique du genre doit être rattaché·e au rectorat et un service doit être créé pour gérer la politique du genre. Il faut se professionnaliser, sur base de modèles extérieurs qui ont fait leur preuve. L'UCLouvain doit définir une politique de soutien à la parentalité pour le personnel. Elle n'est pas assez visible sur le campus universitaire (gestion des horaires de manière compatible avec la vie familiale, disponibilité des places en crèches, entre autres). Or le soutien à la parentalité à l'UCLouvain profite à tout le monde car il permet de mieux assumer l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée, pour toutes et pour tous.

Il faut être intransigeant en matière de harcèlement.

Il faut aussi ouvrir une discussion sur la gestion des carrières car les périodes d'intense créativité ne se produisent pas au même moment de la carrière des femmes et des hommes. En tant que doyen, il a encouragé le personnel à demander des promotions et il a constaté que les femmes ne sont pas suffisamment demandeuses. Comment fait-on, dès lors, dans l'université, pour rééquilibrer la carrière féminine ?

V. BLONDEL rappelle que l'UCLouvain a développé un plan genre inscrit dans le plan stratégique Louvain 2020. Au-delà de l'évolution positive que montrent très clairement les indicateurs de suivi, la politique de l'université a permis, entre autres, la création d'un master en études de genre et la définition d'un dispositif de prévention et de lutte contre le harcèlement, la violence et les discriminations destiné aux étudiant·es, comme il en existe pour les membres du personnel. Le recrutement académique a aussi progressé significativement dans ce sens, entre autres par une mixité accrue des commissions de recrutement et une sensibilisation aux biais inconscients. Ainsi, en 2018 et pour la première fois dans l'histoire de l'université, autant de femmes que d'hommes ont été recrutés pour des postes académiques. Enfin, grâce à l'encouragement à l'utilisation d'une écriture inclusive, la communication de l'université reflète davantage la réalité de sa communauté. Ces réalisations constituent autant d'avancées significatives que V. BLONDEL entend poursuivre avec son programme sur le chemin de l'égalité et de l'inclusivité, en particulier il souhaite mettre en place une analyse qualitative des processus de promotions pour mettre au jour les biais liés au genre qui existent encore et peuvent être diminués et il encouragera de nouvelles mesures pour favoriser aux jeunes femmes l'accès aux études perçues encore comme très masculines.

Le processus de promotion du personnel administratif et technique (PAT) laisse beaucoup de membres du personnel déçus et frustrés. Au lieu de servir d'incitant, il cristallise les frustrations. Comment le recteur peut-il agir sur cette situation ?

S. VAN BELLEGEM considère qu'il y a, pour le PAT, un vrai problème avec le système de promotion, de primes et d'indemnités qui sont perçues comme le fait du prince. Il faut de la transparence, les règles doivent être claires.

Les règles de promotion sont peu lisibles. Le temps d'attente est trop long. Dans les commissions de promotion, on est en concurrence entre entités ; on est dans un système malsain. Dans les services généraux, dans le middle management, les situations sont similaires. Les délais sont trop longs. Quand

un membre du personnel obtient une promotion, il est mécontent car cela provoque des jalousies dans les entités. Les autorités n'ont pas reconnu cette difficulté et portent donc une responsabilité majeure dans ce système.

Il estime qu'il faut augmenter le budget des promotions. Il a eu de longues discussions avec l'administrateur général à ce propos et ne comprend pas pourquoi il n'y a pas de planification pluriannuelle de la masse salariale. Dans les organisations similaires, il existe des trajectoires salariales planifiées. On peut maîtriser les coûts. Il faut une concertation générale autour de ce dossier, avec les directions, les corps, et les délégations syndicales. Le processus doit être plus transparent. Il faut également rediscuter la pertinence du critère d'enrichissement de la fonction. Il faut de la flexibilité pour gérer les promotions. Il ne comprend pas comment ce dossier n'a pas été ouvert ces cinq dernières années.

V. BLONDEL est conscient que le processus actuel n'est pas satisfaisant et il s'engage à mettre en place une évolution du processus dès le début de son mandat. Outre la nécessité d'augmenter les moyens alloués aux promotions, au-delà de l'augmentation de plus de 30 % des dernières années, il s'engage à revoir le processus de promotion en concertation avec l'ensemble des acteurs, afin d'assurer une plus grande transparence, tant par l'objectivation des critères que par une amélioration de l'information et de la communication.

Comment comptez-vous agir sur la surcharge de travail du personnel ?

Pour S. VAN BELLEGEM, il y a énormément à faire en matière de politique du personnel. L'université a les moyens de ses ambitions. Il propose un plan d'investissement, à trois niveaux : le bien-être et la valorisation des carrières, le parcours étudiant et les études, le développement durable.

En ce qui concerne le bien-être, il faut prendre la question à la racine où figurent les enjeux de reconnaissance, d'environnement de travail, de confiance. En tant que doyen, il a fait face à des situations personnelles critiques. Pour éviter d'ajouter une pression, il a par exemple décidé de ne plus adresser d'e-mails à son personnel après 18h, et d'organiser les réunions d'équipes dans la tranche horaire 9h-16h et en dehors de l'heure de table. Mais il faut s'attaquer à la racine avant de lancer des idées telles que le télétravail qui ne peut s'organiser sainement que quand les choses vont bien.

V. BLONDEL souhaite faire évoluer la culture du travail pour préserver les temps de vie et assurer le bien-être au travail. Ceci peut se faire notamment en soutenant une gestion équitable et transparente des charges de travail, en renforçant les compétences de gestion d'équipe et de conduite de réunion ainsi qu'en favorisant un usage approprié des moyens de communication (par exemple en régulant la distribution des mails en dehors des heures de service) dans le monde hyper connecté dans lequel nous vivons.

V. BLONDEL rappelle l'état de sous-financement des universités en FWB, une des causes de la surcharge de travail du personnel. Il signale que le conseil des recteurs francophones qu'il préside a documenté, dans un mémorandum adressé aux partis politiques, la nécessité d'un nouveau refinancement des universités. Cette revendication a été assez largement entendue. Si des moyens supplémentaires sont obtenus, il souhaite les affecter à nouveau en priorité au renforcement de toutes les catégories du personnel, pour alléger la charge des personnes en place et pour soutenir en particulier les lieux qui sont les plus en difficulté à cause de surcharges imposées par de nouvelles contraintes ou par d'importants effectifs étudiants.

Comment comptez-vous améliorer les conditions de travail du personnel académique (PAC) ?

Selon S. VAN BELLEGEM, en matière de valorisation et de bien-être du personnel académique, il y a un besoin de reconnaissance des mandats internes. La représentation de l'UCLouvain dans divers services et institutions par le PAC pose des difficultés car celui-ci manque d'instructions claires et n'est pas toujours tenu de faire des retours de ces mandats auprès de l'UCLouvain. Les membres du PAC doivent développer des compétences variées pour remplir leurs missions et leurs mandats. Il faut pouvoir accorder des priorités variables aux différentes missions, permettre à certains moments de se focaliser sur la recherche ou de s'engager davantage dans l'enseignement. Il faut plus de flexibilité. C'est aussi une demande des collègues féminines.

Il y a en réalité des variations importantes par rapport à la prescription de 150 heures d'enseignement annuelles, de 60 à 210 heures. Cette norme de 150 heures a été mise en place à une autre époque. Aujourd'hui, les contraintes dans l'enseignement se sont accrues. Par peur de perdre un cours,

certaines membres du PAC se surchargent volontairement. L'UCLouvain doit baisser cette norme à la fois en moyenne et en variance. Il reste que le PAC doit disposer de temps long pour la recherche. Il faut améliorer le système des années sabbatiques, à compenser par des APH. L'année sabbatique est un projet de renouvellement de la recherche, ce qui justifie une décharge complète. Cela nécessite un vrai projet, introduit plus tôt qu'actuellement.

La mécanique de recrutement des académiques est trop longue. Le calendrier pourrait être différent selon les facultés. Il faut envisager une déconnexion entre les heures de cours et le cadre. Les cours peuvent, par exemple, être bisannuels, le portefeuille de cours ne doit pas être actif tout le temps. Il est nécessaire de dire aux nouveaux engagés ce qu'on attend précisément d'eux.

En réponse à des demandes du terrain, V. BLONDEL propose une série de mesures concrètes pour améliorer les conditions de travail du PAC, en particulier par le recrutement de logisticiens d'enseignement pour alléger la charge des académiques et des assistants, particulièrement là où on enseigne à de grands groupes. Certains besoins doivent être mieux couverts en termes de logistique d'enseignement. Il ne s'agit pas de donner des cours, mais d'alléger la charge en venant en soutien des charges logistiques des académiques et des assistant·es. En particulier, ces postes de logisticiens d'enseignement pourraient compter au nombre des « outils » de gestion des grandes cohortes. La nature même de ces postes serait donc très différente de ceux de logisticiens de recherche.

V. BLONDEL rappelle que l'UCLouvain développe une politique d'encouragement aux congés sabbatiques. En 2015-2018, le volume d'heures AH de soutien aux congés sabbatiques a été doublé par rapport à la période précédente. Sur les 4 dernières années, 122 personnes ont bénéficié d'un congé sabbatique, soit une trentaine de personnes chaque année en moyenne. Cette politique de soutien aux congés sabbatiques sera poursuivie et amplifiée.

Un travail des doyen·nes est en cours pour mieux identifier les charges des académiques liées à l'enseignement. Sa finalisation est une priorité pour répartir équitablement ces charges, y compris en agissant sur le portefeuille de cours.

Par ailleurs, pour pallier la surcharge dans l'encadrement des mémoires et des TFE, les secteurs ont reçu d'importants moyens à distribuer aux facultés. Il s'engage à pérenniser ces moyens supplémentaires.

La CNE revendique une augmentation du cadre du personnel scientifique, pour répondre aux besoins du terrain. Partagez-vous cette demande ?

En tant que doyen, S. VAN BELLEGEM s'est rendu compte qu'il y avait des problèmes au niveau du secteur des sciences humaines (SSH). Lors de la réunion conjointe entre le conseil académique et le conseil d'administration, le collège des doyen·nes a demandé une réflexion sur la planification budgétaire. Une résolution a été rédigée, demandant que le bonus budgétaire soit injecté dans le personnel, et cette résolution a été soutenue par le CORA, le CORTA, le CORSCI et l'AGL. La demande a été entendue et le bonus a permis de renforcer le cadre du personnel scientifique temporaire (PST) au sein du SSH de 7 ETP.

L'université ne propose pas d'outil pour gérer la carrière du PST. En faculté ESPO, il a, avec ses équipes, instauré la règle des six mois sans encadrement. Ne serait-ce que pour organiser cela, l'université ne propose aucun outil. Il est pourtant souhaitable que les membres du PST terminent leur thèse dans les temps. Dans Osis, quand même, le renouvellement des assistants a été digitalisé, même si ce n'est pas parfait, par exemple quand on est une faculté multisite. À l'heure actuelle, il y a 2800 heures de TP que l'on ne peut pas encadrer en faculté PSP. Cela est lié au coût de l'allongement des études suite au décret « Paysage ». De plus, en tant que doyen, aucune formation n'est proposée (en gestion des équipes, en politique du genre, etc.).

Il faut moderniser le descriptif des postes d'assistant, qui est dépassé. Et, sur le terrain, il faut un renfort du cadre PST. D'autant que ce sont des engagements temporaires, donc peu risqués. Il faut parler en terme de renfort, selon un modèle géré au niveau central.

V. BLONDEL constate la surcharge de travail du PST, particulièrement pour les contrats à temps partiel. Il est nécessaire de bien répartir les tâches d'encadrement et d'accompagnement, et de garantir les 50 % de temps pour la recherche des assistant·es au cadre, voire d'en moduler l'équilibre pour libérer plus de temps pour la recherche au cours de la dernière année de thèse. Le cadre PST doit être augmenté. Le refinancement obtenu au début de son mandat a permis une première phase

d'augmentation du cadre PST. Dans une perspective de subsidiarité, les affectations ont été décidées au sein des secteurs.

3 (Géo)politique

Quelle est votre position vis-à-vis des Pôles académiques ? En quoi pourraient-ils apporter une plus-value à notre institution ? Les autorités les ont considérés dès leur fondation comme une contrainte non désirée et chronophage et y ont volontairement investi le minimum requis (sauf peut-être dans le Hainaut). Continuerez-vous dans la même voie y compris dans le pôle bruxellois en cas de fusion avec l'université Saint-Louis ?

Selon S. VAN BELLEGEM, la fusion avec l'université Saint-Louis a été mal gérée. L'UCLouvain n'a pourtant aucun intérêt à se disputer avec les autres universités. Des universités divisées n'offrent en effet que peu de résistance au gouvernement.

La fusion n'était pas prévue dans un accord de gouvernement, il faut donc entamer une négociation. Par ailleurs, les partenaires de l'enseignement supérieur ont été pris par surprise. Le ministre n'a été informé que tardivement et, le lendemain de l'annonce, on s'est rendu compte que rien n'était préparé. Ce n'est pas habile sur le plan politique. Le résultat est que cette fusion, promise il y a trois mois, n'a en réalité pas pu se réaliser. C'est donc un échec de cette législature.

Il est possible, et même nécessaire, de travailler ensemble et d'avancer dans le partenariat renforcé avec Saint-Louis (et l'UNamur) sans fusion juridique. Regardez, par exemple, la manière dont on travaille avec Saint-Luc. Les pôles académiques sont la réalité d'aujourd'hui et c'est donc le contexte de travail, qu'on l'apprécie ou non.

V. BLONDEL rappelle que l'UCLouvain est présente dans trois des pôles. Plus de 90 % des étudiant-es du Pôle Louvain sont à l'UCLouvain. Le pôle bruxellois comporte une quarantaine d'institutions. Le pôle hennuyer a de grandes ambitions dans sa région. L'UCLouvain est largement présente en Wallonie et à Bruxelles et ne souhaite pas une régionalisation de l'enseignement et de la recherche qui modifierait considérablement l'organisation de l'université.

V. BLONDEL préside actuellement le conseil des recteurs francophones et il y a accord sur la toute grande majorité des dossiers. En particulier, l'ULB est le premier partenaire de recherche de l'UCLouvain qui, elle-même, fait partie du top 10 des employeurs des diplômés de l'ULB. Au-delà des difficultés bien naturelles qui apparaissent entre les universités lorsqu'il s'agit de partager des ressources très limitées, les universités adoptent pour l'essentiel des positions communes, en particulier tout récemment à l'occasion de la rédaction d'un mémorandum commun qui demande la révision du décret paysage et le refinancement des universités.

Soutenez-vous la vision d'une université qui, pour se positionner sur la scène internationale, doit maximiser sa part de marché ? Pensez-vous que poursuivre cette dynamique d'agrandissement soit pertinent pour mener à bien les missions de l'université ?

L'UCLouvain doit avoir une stratégie sur la Région bruxelloise, dit S. VAN BELLEGEM. Plutôt qu'une fusion juridique conflictuelle, il faut réfléchir à la recherche bruxelloise car Bruxelles est un vivier de chercheurs exceptionnels qui doivent travailler ensemble. Il faut « dépiler » la recherche à Bruxelles, dans l'intérêt général.

Il propose de pacifier les relations interuniversitaires, particulièrement en Région bruxelloise.

V. BLONDEL ne se reconnaît pas dans cette terminologie de « parts de marché » ni de dynamique d'agrandissement. Le projet de fusion avec Saint-Louis, initié par Saint-Louis, est de favoriser un projet académique d'université inclusive qui fait sens et appuyé par les 3 corps de l'université et l'AGL. Le positionnement international obéit également à une volonté d'ouverture de l'université. Des alliances entre universités sont en cours de création en Europe. Cette évolution, dans laquelle l'UCLouvain a pris un rôle de leadership, sera sans doute la nouvelle évolution de l'enseignement supérieur en Europe. Il ouvre des perspectives pour tout le personnel de l'UCLouvain et en particulier pour le personnel administratif et technique.

Comment pensez-vous que l'UCLouvain doive positionner son réseau hospitalier universitaire ?

Pour S. VAN BELLEGEM, suite à la fusion entre Erasme et Bordet, il y aura deux pôles hospitaliers académiques à Bruxelles, qui ont des intérêts communs à défendre au niveau fédéral. Reste à voir ce qui sera mis en place au niveau législatif.

Plus largement, il plaidera et défendra le caractère universitaire des deux cliniques de l'UCLouvain, à tous les niveaux politiques. Retisser les liens entre les cliniques et l'université est une priorité, c'est pourquoi il proposera une revalorisation de la convention clinique sous forme contractuelle. Quant au Réseau Santé Louvain (RSL) qui forme les spécialistes, il considère que le recteur doit s'y engager pour garantir d'excellentes relations entre ses hôpitaux dans un environnement hospitalier en pleine mutation, y compris dans une logique transrégionale, en soutien de celles et ceux qui y œuvrent au quotidien.

Il faut également ouvrir politiquement notre institution. Tous nos administrateurs au conseil d'administration ont été renouvelés à l'identique, sans réflexion sur l'équilibre des genres par exemple. Il souhaite un renouvellement des administrateurs externes, pour favoriser la diversité politique et en terme de genre.

Pour V. BLONDEL, outre le suivi attentif par l'université de l'ensemble des projets de ses cliniques, le soutien de l'UCLouvain et de ses relais a été essentiel lors d'épisodes critiques, comme par exemple pour combattre les entraves juridiques à la reconstruction des Cliniques universitaires Saint-Luc (CUSL) et à leurs projets de développements immobiliers. L'université a également soutenu la construction, essentielle pour le futur, des réseaux hospitaliers, avec les projets de réseau de Saint-Pierre Ottignies et Saint-Jean pour les CUSL, et celui du CHR Sambre et Meuse et Saint-Luc Bouge pour le CHU.

Il est indispensable de rester très attentif à la composante universitaire des hôpitaux universitaires et des académiques cliniques, en particulier dans le contexte de mise en place des réseaux.

L'UCLouvain doit veiller à s'assurer une présence claire dans les associations faitières des réseaux loco-régionaux pour y défendre la spécificité universitaire de ses cliniques, en termes de pathologies, d'agréments et de financements spécifiques. Elle doit aussi défendre le caractère universitaire de la carrière des académiques cliniques, en assurant leur temps protégé pour l'enseignement et la recherche. L'université doit finalement continuer à soutenir le Réseau Santé Louvain pour maintenir l'homogénéité et la qualité de la formation des stagiaires, des Médecins Assistants Cliniciens Candidats Spécialistes (MACCS) et des Médecins Assistants Généralistes UCLouvain au sein des réseaux loco-régionaux.

4 Organisation/gouvernance de l'UCLouvain

Les trois secteurs de l'université ont été créés dans le cadre du plan de développement qui ne tenait pas compte des fusions futures (avec les Instituts d'architecture, les FUCaM, les traducteurs-interprètes et l'université Saint-Louis) ni de l'impact du décret paysage et du décret FIE. Comment articuler le maintien ou non des secteurs, par rapport à la logique géographique des nombreux sites fusionnés ?

S. VAN BELLEGEM constate que la promesse d'apaisement a été respectée en interne. Il est vrai qu'on venait de très loin. Cependant, l'apaisement a été synonyme d'immobilisme. On gère le patrimoine, tel qu'il est alors qu'il y a eu peu de progrès en matière de politique du personnel, de politique du genre, de développement durable, d'interdisciplinarité, etc.

S. VAN BELLEGEM ne veut pas changer les structures, car les changements organisationnels sont coûteux en temps et en personnes. Il souhaite, par contre, améliorer la gouvernance et la prise de décision. Ainsi ne souhaite-t-il pas présider le conseil académique qu'il faut faire fonctionner autrement, avec un ordre du jour fixé par un bureau académique.

Il souhaite soutenir une politique d'investissement. Il veut consacrer 2 M€ de plus à la recherche, pour apporter un soutien après un financement FSR ou ARC. Le budget européen de la recherche va en effet plus que doubler et l'université doit s'équiper pour permettre à ses chercheurs de prétendre à ces financements. Il faut donner aux instituts la capacité financière d'assurer la jonction des contrats, les fins de thèse, etc. En plus du conseil de la recherche, il faudrait prévoir un conseil rassemblant les présidents d'institut pour définir la politique de recherche.

V. BLONDEL répond qu'un nouveau schéma de gouvernance et d'organisation des sites de l'UCLouvain en Hainaut a été approuvé en 2016 après une large consultation. Après quelques années de fonctionnement, ce schéma devrait prochainement donner lieu à une évaluation. De la même manière, c'est en associant de nombreux groupes de travail et les différents corps de l'université qu'a été approuvé à 90 % le schéma directeur de fusion avec l'Université Saint-Louis. Ces pratiques de concertation sont le signe de son souhait de développer l'université dans le respect des particularités et de l'environnement de chaque site, en y valorisant les expertises spécifiques et en y développant les missions portées par les facultés et par les instituts de recherche.

L'université est un organisme complexe, subdivisé entre de nombreux services, secteurs, sites, facultés et instituts. Cette situation peut entraîner des lignes de décision quelquefois trop nombreuses et sans réelle plus-value. Il s'agit donc d'évaluer le meilleur endroit où peuvent être prises certaines décisions, par délégation des responsabilités à des entités qui auront le pouvoir décisionnel sans devoir toujours passer par plusieurs canaux de décision. Ces processus doivent être évalués, dans une nécessaire confiance organisationnelle et pour le maintien d'une cohérence des décisions. Là où l'expertise est la plus développée et la plus pertinente, elle doit être préservée. Une approche par processus sera privilégiée : pour les priorités qui auront été fixées collégialement, la ligne de traitement et de décision sera suivie, les interactions entre le local, le central et le multisite seront examinées, et des propositions d'action en découleront de manière concrète, pragmatique et précise.

5 Concertation sociale et négociation

La concertation sociale au sein de l'OCN patine. Les recteurs ont pourtant un rôle important à jouer sur le banc patronal de cet organe. Quel serait votre positionnement ?

Il semble à S. VAN BELLEGEM que le personnel FNRS est mieux traité à l'UCLouvain qu'ailleurs. Celle-ci s'est cependant mise en position de faiblesse au conseil d'administration du FNRS en se laissant dominer par l'ULB qui monopolise les postes-clés.

V. BLONDEL partage le point de vue de la délégation selon lequel cet organe pourrait mieux fonctionner qu'il ne l'a fait jusqu'ici. La présidence de l'OCN reviendra au recteur de l'UCLouvain en septembre 2019. Il se réjouit cependant de voir que l'information sur l'OCN est désormais visible sur la page d'accueil du FNRS.

6 Finances

Selon la présentation légale des comptes de l'UCLouvain, selon les normes de la BNB, les résultats annuels positifs de l'université s'élèvent à plusieurs dizaines de millions d'euros. Ces résultats font toujours l'objet d'affectations techniques des résultats, proposées par le Conseil rectoral directement au Conseil d'administration. Celles-ci doivent cependant faire l'objet d'un avis préalable du Conseil d'entreprise, principalement s'il s'agit d'investissements ayant un impact sur les conditions de travail du personnel. Or ce n'est actuellement pas le cas. Comment associeriez-vous le Conseil d'entreprise au processus de décision en la matière ?

S. VAN BELLEGEM souhaite, en travaillant avec la communauté universitaire, les instances de décision et de représentation, élaborer une stratégie budgétaire redonnant sens au travail et osant investir pour l'épanouissement des personnes. Il veut mettre en place divers budgets servant des objectifs de recherche (ateliers d'innovation, création du fonds de recherche BOOST doté de 2M€/an, aide au montage de projets), de développement durable (dotation du Conseil du développement durable), d'enseignement (digitalisation), d'administration (promotions). [Il a indiqué, dans un débat ultérieur, que son plan d'investissement est de 8,4 M€ annuels.]

V. BLONDEL relève qu'en termes de financement, les moyens dégagés durant les cinq dernières années ont été prioritairement affectés au personnel : ouverture de 40 postes, revalorisation de carrière pour les mandataires FNRS, augmentation de 30 % du financement des promotions PAT, doublement du financement pour les congés sabbatiques, soutien d'un demi-million d'euros pour l'encadrement des mémoires, etc. Il y a aujourd'hui des incertitudes financières qui pèsent sur l'université, notamment l'impact financier de l'ouverture d'un master en pharmacie à Namur ou les menaces sur le retour du précompte aux chercheurs. La prospective actuelle prévoit un résultat positif de moins de 0,5 % du budget de l'université et, dans ce contexte, la première responsabilité de l'université est de garantir

l'emploi des personnes. Les réserves sont de plusieurs natures et dépendent du report des résultats. Désormais, suite à une décision conjointe du conseil d'administration et du conseil académique, on pourra attribuer l'année N+1 les résultats de l'année N pour autant qu'une marge de sécurité soit maintenue. Au-delà de l'endowment, qui représente seulement l'équivalent d'une semaine de fonctionnement de l'université, les réserves complètes de l'université sont affectées (report du E+F des entités, ressources diverses des titulaires, fonds affectés de la Fondation Louvain, etc.). Par le passé, d'autres universités qui n'avaient pas adopté une gestion prudente n'ont pu ouvrir aucun poste FNRS permanent car elles n'ont pu académiser aucun des mandataires et certains assistants au cadre n'ont parfois pas été renouvelés faute de financement et ce malgré la qualité reconnue de leur travail. La politique actuelle de l'université consiste à affecter toutes ses ressources financières aux besoins du personnel, au-delà d'une réserve prudente qui doit permettre de faire face à des évolutions incertaines et de garantir l'emploi de toutes et tous.

7 Bilan

7.1 À refaire

S. VAN BELLEGEM a apprécié, au cours du dernier rectorat, la promesse tenue d'apaiser l'université en interne. C'est sur cette base que nous devons la faire avancer ensemble.

V. BLONDEL considère qu'il a travaillé au sein du conseil rectoral de manière collective. L'objectif a été de veiller à instaurer un climat apaisé afin de guider au mieux l'université avec attention, rigueur, transparence et collégialité, y compris dans des situations parfois difficiles. C'est la volonté d'améliorer la situation de toutes et tous et d'élever la ligne d'horizon à travers l'université qui le motive à poursuivre son mandat.

7.2 À refaire (en mieux)

S. VAN BELLEGEM regrette la gestion ayant mené à l'échec la fusion avec Saint-Louis, un manque de vision commune et d'ambition, et une dégradation des rapports avec les autres universités avec lesquelles il faut davantage de revendications communes vis-à-vis des autorités politiques.

Pour **V. BLONDEL**, la gestion de la charge de travail, l'équilibre des temps de vie, la reconnaissance du travail, la prévention du burnout, le processus de promotion, la gestion des conflits, la formation des personnes font partie des enjeux de la législature qui vient. Si des pas significatifs ont déjà été faits, il reste néanmoins des attentes fortes et justifiées de la part de la communauté qui nécessitent de nouvelles mesures. Il est conscient qu'il n'y a pas de solution simple. En travaillant collectivement, notamment via des rencontres entre les métiers, il est possible d'améliorer la fluidité des processus et de soutenir le décroisement des administrations. Il faut aussi une plus grande équité entre membres du personnel tant pour des aspects de reconnaissance et de promotion que pour des aspects de gestion de la charge de travail. Ceci nécessite une meilleure écoute des expressions des difficultés de certaines personnes ou de certains lieux en surcharge. Le recteur porte la responsabilité de l'ensemble du projet qu'il a rédigé pour la prochaine mandature et il doit guider sa mise en œuvre en étant particulièrement attentif aux situations de mal-être pour lesquelles il fait des propositions très concrètes d'amélioration dans son programme. C'est à cela que le candidat recteur s'engage.