

QuickTime™ et un décompresseur
TIFF (LZW) sont requis pour visualiser
cette image.

A propos du Plan de développement :

Rétrospective deux ans après la première note

Structure de ce document

- 1. Chronologie des principaux éléments institutionnels**
- 2. Interventions CNE-UCL**
 - 2.1. Chronologie**
 - 2.2. Synthèse des positions déjà prises par le comité CNE-UCL**
- 3. Propositions d'actions**

Annexes

- 1. Plan de développement : résumé de la version initiale (Mai 2005)*
- 2. Le plan de développement : texte toujours affiché sur le portail UCL (Septembre 2005)*
- 3. Liste des propositions de décisions - Conseil académique du 5 février 2007*
- 4. La vision de la KUL pour les 5 ans à venir*

1. Chronologie des principaux éléments institutionnels

- Juin 2005

Un document d'une cinquantaine de pages, intitulé «Plan de développement de l'UCL» a été distribué à des personnes choisies, accompagné d'une lettre indiquant que c'était confidentiel et qu'il ne convenait pas d'en débattre dans les instances de l'université. (*Résumé en annexe 1*).

Ce texte est toutefois débattu au Conseil académique du 27 juin 2005, qui a décidé la création de trois groupes de travail (Enseignement, Recherche, Allocations des Ressources) chargés d'examiner les propositions et les pistes contenues dans le plan de développement. Un quatrième groupe, technique, a été chargé de l'accompagnement du processus de participation.

- 18 juillet 2005 : Note de mission pour les trois groupes de travail constitués

- Février 2006

Les groupes de réflexion Enseignement Recherche, ont terminé leur mission par le dépôt en février 2006 de deux rapports, soumis au Conseil académique. Par contre, le groupe Allocations des moyens et gestion des ressources humaines voit sa mission désormais limitée à la fourniture de données chiffrées sur la répartition des ressources budgétaires.

- Le 6 février 2006

Les doyens ont déposé au Conseil académique une note collégiale marquant leur accord de principe sur la gestion sectorielle ainsi que sur la gestion différenciée et coordonnée de l'enseignement et de la recherche. Cependant, ils émettent quatre conditions :

- respect de la décentralisation et de l'autonomie des trois secteurs (SH, SE, MD),
- nécessité d'une réflexion sur la bonne gouvernance de l'université,
- nécessité d'une réorganisation de l'administration centrale,
- prise en compte dans la réforme des développements futurs au sein de l'Académie Louvain.

Le PV du Conseil académique du 6 février 2006, page 9, indique que : « Le recteur confirme qu'il n'est pas question de mettre l'enseignement, mission de base de l'université, en danger ni de le subordonner à la recherche, les autorités étant bien au courant, et mieux que quiconque, de l'importance de l'enseignement dans le financement de l'université. [...] La présence à parts égales de l'enseignement et de la recherche constitue le modèle de notre université ; il n'est pas question de le modifier, mais au contraire de le réaffirmer. »

- 6 mars 2006 :

Au Conseil académique, prise de décision sur l'approbation de la division de l'UCL en trois secteurs (SH, SE, MD) et du principe d'une gestion différenciée et coordonnée de l'enseignement et de la recherche.

- En mars 2006, les Autorités ont constitué trois groupes sectoriels (SH, SE, MD), chapeautés par un groupe de pilotage et chargés de rédiger des propositions de synthèse sur la réforme structurelle envisagée. D'août à décembre 2006, des consultations devaient être effectuées par ce groupe de pilotage, en ce compris des délégations syndicales et du Conseil d'entreprise. (*N.B. Ces consultations n'ont pas eu lieu, le groupe de pilotage ayant été dissous par décision unilatérale du recteur. Voir plus loin*)

- Janvier 2007

Le Conseil académique examine les rapports des trois groupes sectoriels. Les trois rapports finaux, déposés le 8 janvier 2007, émettent des propositions et des modalités de mise en oeuvre pour l'organisation de l'université en trois secteurs et pour une gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche.

- 5 février 2007

Réunion (surréaliste ?) du Conseil académique, dont le PV coordonné n'est pas (encore) établi. Le Conseil rectoral y a présenté une série de 25 propositions de décisions relatives, notamment, à l'organisation des trois secteurs. Une partie d'entre elles seulement (sans que l'on sache indubitablement lesquelles) ont été approuvées.

Trois informateurs ont été choisis : leur mission est de poursuivre la mise en place des secteurs et de préparer la désignation des vice-recteurs de secteur. Il s'agit de M. Francard (sciences humaines), J.-F. Deneff (sciences de la santé) et R. Keunings (sciences et technologies).

- 22 février 2007

Le recteur adresse une version révisée du règlement ordinaire de l'UCL aux membres du Conseil académique, qui aboutit de fait à un centralisme plus prononcé et un déficit démocratique. Cette note est rapidement retirée, suite à une levée de boucliers au sein de l'institution.

- 28 février 2007
Motion des doyens

Aux membres du Conseil académique

Sans remettre en question les points du plan de développement acquis avant le 5 février, découvrant le projet de règlements organique et ordinaire soumis au Conseil académique n° 469, les doyens s'étonnent de ce qu'un texte de cette importance ne soit pas assorti d'un exposé des motifs - détaillant et explicitant les modifications proposées - et des règles de procédure qui peuvent en éclairer la portée. Sans entrer dans le détail du texte, les doyens estiment, comme ils l'ont déjà dit auparavant, ne pas pouvoir poursuivre la mise en place du plan de développement sans disposer d'une vue d'ensemble de la gouvernance largement approuvée dans la communauté universitaire.

Les doyens proposent au Conseil académique d'adopter expressément les deux principes suivants :

1. Le Conseil académique ne se prononcera plus sur aucune proposition relative au plan de développement aussi longtemps qu'il n'aura pas adopté par vote secret les règlements organique et ordinaire organisant les nouvelles structures de l'Université.

2. À chaque niveau de la gouvernance de l'Université, les organes de gestion seront composés et fonctionneront selon des procédures de désignation et de contrôle démocratiques.

H. Bouillon, B. Delvaux, M. Dupuis, C. Focant, J.-D. Legat, G. Lories, C. Remacle, J.-L. Renchon, J.-J. Rombouts, C. Roosens

- 26 mars 2007

Le Conseil académique a décidé de mandater un groupe de travail constitué de représentants de toutes ses composantes pour préparer un avenant aux règlements organique et ordinaire ainsi qu'à tout autre statut ou règlement en vigueur actuellement à l'UCL. Le vice-recteur aux Affaires académiques Armand Spineux en est le pilote et, avec l'administrateur général Anne-Marie Kumps, y représente le Conseil rectoral. Le groupe bénéficie d'un appui juridique. Le texte de l'avenant sera soumis au Conseil d'entreprise après avoir été approuvé par le Conseil académique.

- 7 Mai 2007

Le Conseil académique a approuvé la première note du groupe "avenant" précisant les objectifs et le mode de fonctionnement du groupe ainsi que les dispositions particulières proposées pour la Faculté de médecine. Le groupe enclenche, selon la même méthode de travail, le processus concernant les deux autres secteurs pour une période transitoire s'achevant au plus tard en septembre 2008. (PV très important, quant aux positions des différentes facultés sur la gouvernance des secteurs)

- 4 juin 2007

Communiqué Ligne directe du 5 juin 2007 :

« Lors de sa séance du 4 juin 2007, le Conseil académique a poursuivi ses discussions relatives au Plan de développement. Nous vous prions de trouver, ci-après, les éléments principaux qui ressortent des débats et des votes.

Après plusieurs séances au cours desquelles ont été discutés les principes et grandes orientations du Plan de développement, le Conseil académique a souhaité donner à l'ensemble de la communauté universitaire une indication claire sur l'évolution du dossier. Il s'agit d'une étape essentielle dans la mise en oeuvre du plan.

Le Conseil académique s'est prononcé sur les cinq points suivants :

1. Les principes du Plan de développement

Le Conseil académique a adopté les principes du Plan de développement tels que décrits ci-dessous et a décidé d'avancer dans leur mise en oeuvre. Il a adopté par ailleurs le plan de travail proposé par le Groupe «avenant» :

- Trois secteurs seront créés et placés chacun sous la responsabilité d'un vice-recteur de secteur.
- Des entités distinctes d'enseignement (écoles ou autre nom à déterminer) et de recherche (instituts) seront mises en place dans chaque secteur. Une école regroupera des commissions de gestion de programme et un institut sera composé de centres et de groupes de recherche.
(Pour plus de détails, se référer à la «Ligne directe» du 9 février 2007)
- Enfin, l'année académique 2007-2008 sera une année de transition organisationnelle.

2. Les vice-recteurs de secteur

Les vice-recteurs de secteur seront élus par un conseil sectoriel. Il est confié au Groupe «avenant» la tâche de faire des propositions sur la structure adhoc ainsi que sur sa composition.

3. Un organe décisionnel unique

Un organe décisionnel unique (bureau) couvrant les matières de l'enseignement et de la recherche sera créé dans chaque secteur. Il lui appartiendra d'organiser la gestion de ces deux compétences.

4. La situation particulière de la Faculté de médecine

En ce qui concerne la Faculté de médecine, dont le doyen sera émérite le 31 août, le Conseil académique a adopté les modifications réglementaires proposées par le bureau de faculté et permettant à celle-ci de ne plus réélire de doyen. Les responsabilités et prérogatives de ce dernier seront réparties entre le prorecteur aux Affaires médicales et les présidents du Conseil facultaire de gestion de l'enseignement (CFGE) et du Conseil facultaire de gestion de la recherche (CFGR). Ces deux présidents seront élus par le Conseil de faculté et ils siégeront au Conseil académique, ne disposant dans un premier temps que d'une seule voix délibérative. En outre, la composition du CFGE et du CFGR sera élargie à des représentants des corps. Ces dernières dispositions seront soumises pour avis au Conseil d'entreprise du 25 juin prochain.

5. Les missions du Groupe «avenant»

Les orientations politiques - dont question ci-dessus - doivent être traduites en textes réglementaires ou statutaires. Ces textes seront préparés par le Groupe «avenant» auquel le Conseil académique a demandé de poursuivre sa mission; ils seront soumis progressivement au Conseil académique et feront l'objet de consultations / demandes d'avis à différentes instances - dont le Conseil d'entreprise - avant d'être arrêtés, selon le cas, par le Conseil d'administration ou par le Pouvoir organisateur.

Le travail du Groupe «avenant» portera entre autres sur les thématiques suivantes :

- poursuite de la définition des structures sectorielles (notamment par l'établissement des modalités d'élection des vice-recteurs de secteur et des responsables des bureaux sectoriels, et par la définition de la composition et des compétences des organes sectoriels) ;
- élaboration d'un modèle de règlement sectoriel ;
- proposition d'amendements aux règlements et statuts du personnel. »

• 22 juin 2007

Communiqué Ligne Directe

« Médecine: de la faculté au secteur

La Faculté de médecine a franchi une nouvelle étape dans sa transformation en secteur des sciences de la santé. Le 20 juin, son Conseil de faculté a désigné les deux personnes qui, avec le prorecteur aux Affaires médicales, se partageront les responsabilités jusqu'à présent dévolues au doyen.

Le 4 juin dernier (Ligne directe du 5 juin 2007), le Conseil académique a adopté une série de modifications réglementaires qui lui étaient proposées par le Bureau de faculté de médecine. Ces modifications permettent la mise en place de dispositions transitoires adoptées dans le cadre du plan de développement. Elles permettent notamment à la Faculté de médecine de ne plus élire de doyen.

Conformément aux options du plan de développement, la gouvernance mise en place en médecine s'inscrit dans une vision sectorielle de l'université et consacre le principe de la gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche, dans laquelle la faculté s'était déjà engagée depuis quelques années. C'est donc une équipe qui prendra les commandes de la faculté à la prochaine rentrée académique. Elle

sera composée du prorecteur aux Affaires médicales, actuellement le **Pr Jean-François Deneff**, et des présidents du Conseil facultaire de gestion de l'enseignement (CFGE) et du Conseil facultaire de gestion de la recherche (CFGR). Ces trois responsables assumeront, chacun dans leur sphère de compétence, les responsabilités traditionnelles du doyen.

Ce mercredi 20 juin, le Conseil de faculté a élu les présidents de ces deux conseils. Le **Pr Didier Lambert** a été élu président du CFGE et le **Pr Pierre Gianello**, président du CFGR. Tous deux ont été désignés au premier tour et à la majorité absolue.

Les modifications réglementaires prévoient également que, si les deux présidents siègent au Conseil académique, un seul disposera d'une voix délibérative: c'est au président du Conseil facultaire de gestion de la recherche, le **Pr Pierre Gianello**, que le Conseil de faculté a confié cette voix.

Enfin, le conseil a confirmé la confiance qu'il accorde au prorecteur Jean-François Deneff pour poursuivre la mise en oeuvre des modifications réglementaires et assumer les nouvelles missions qui lui sont dévolues dans ce règlement.

C'est donc une nouvelle page que le Conseil de faculté de médecine a ouverte, orientant résolument la faculté et le secteur vers l'UCL de demain. »

- 27 juin 2007

Au Conseil d'entreprise, un avis doit être donné sur l'avancement de la réforme au sein du secteur medical, en particulier sur la révision du règlement de la Faculté de médecine.

Voici l'extrait du PV du Conseil d'entreprise sur ce point (non approuvé à ce jour)

Amendements aux règlements organique et ordinaire en raison de la modification du règlement de la faculté de médecine : avis des délégations du personnel

La délégation CNE du personnel au CE comptait remettre un avis favorable. Cependant, après la diffusion de la « Ligne directe » du vendredi 22 juin 2007 et de son contenu, elle demande une suspension de séance. A la reprise de celle-ci, elle remet un avis d'abstention. La délégation déplore vivement cette interférence dans le mécanisme de concertation sociale du Conseil d'entreprise. Par cet avis d'abstention, la délégation adresse un signal fort à la direction de l'UCL.

Le Recteur admet qu'il a fait une erreur en diffusant cette « Ligne directe » avant la réunion du CE. Il s'en excuse, mais observe que l'information circulait déjà. J. Palange regrette que la demande de consultation du personnel de MED et l'information facultaire à son adresse se soient « percutées ».

Le Recteur demande si, indépendamment des questions de procédures, la délégation CNE du personnel au CE est d'accord sur le fond. S'il y a accord sur le fond, il faut donc le dire. Il entend bien le besoin d'améliorer la communication institutionnelle. L'Administrateur général remarque qu'il faut encore attendre l'avis du Conseil d'administration et du Pouvoir organisateur de juillet, il faut donc se mettre d'accord et voir quel est le moment opportun pour en informer le personnel.

J.-P. Lemaître se demande si l'on n'a pas ainsi sollicité l'avis du personnel sur un aspect du plan de développement sans l'avoir dûment exposé. Un avis positif ne va-t-il pas être interprété comme une approbation d'un aspect du Plan de développement? Cet avis ne préjuge-t-il pas non plus de la gouvernance future des autres secteurs? Le cas particulier de la Faculté de médecine qui, devenant à elle seule un des trois secteurs, avec cette particularité de compter des académiques cliniciens et des académiques chercheurs, est tout à fait différent de l'autre cas du secteur des Sciences humaines. Ce dernier devrait regrouper cinq Facultés, certaines plus à finalité professionnelle, d'autres plus à finalité scientifique, formant la majorité des étudiants de l'UCL. En début d'année académique prochaine, il faudrait qu'on sache à l'avance quand un avis sera demandé et sur quels aspects du Plan. Le Recteur en convient. L'Administrateur général remarque que la délégation CNE a demandé aux autorités de ne pas saucissonner les avis sur le Plan.

G. Demez regrette que l'on fasse un règlement tout à fait différent pour la Faculté de médecine que pour le reste de l'Université. Le danger est de s'inspirer de ce règlement pour les autres secteurs et/ou Facultés à seule fin de rencontrer la situation particulière de la Faculté de médecine. Pourquoi n'a-t-on pas envisagé de réélire le Doyen de médecine pour un délai plus court au lieu de revoir le règlement organique? L'Administrateur général lui répond que les juristes voulaient travailler dans la plus grande sécurité. B. Nyssen explique que la préoccupation du groupe de travail « avenant » était de faire ressortir le message suivant :

une modification de cette importance, aussi temporaire et de caractère ad hoc soit-elle, doit se faire dans un cadre réglementaire.

J. Palange confirme que s'il n'y avait pas eu le communiqué « Ligne directe », l'avis de la délégation CNE du personnel eût été favorable. Cependant, il reste des questions sur le rôle exact du prorecteur de médecine qui est aussi membre du bureau de la Faculté. L'Administrateur général rappelle que le prorecteur est déjà membre du bureau de la Faculté. La représentation de l'un des présidents, soit du Conseil de l'enseignement, soit du Conseil de la recherche, permet à la Faculté de médecine de ne pas perdre une voix au Conseil Académique, celle qu'a actuellement son Doyen.

Par ailleurs, le même 27 juin, l'AGL adresse au recteur une lettre contestant les décisions prises par le Conseil académique en l'absence des représentants étudiants, en examen.

- 2 juillet 2007
Conseil académique - PV non disponible à ce jour

2. Interventions CNE-UCL

2.1. Chronologie

- 18 mai 2005

Lettre de la délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise au Recteur

Monsieur le Recteur,

Lors de la réunion de préparation du Conseil d'entreprise, tenue ce 18 mai, nous avons pris connaissance de votre déclaration reprise au procès-verbal du Conseil académique du 2 mai, (page 3) dans laquelle vous précisez « que des options de base du plan global ne feront pas l'objet de discussions, mais que par contre chacun sera associé aux modalités de mise en oeuvre dès 2005-2006 ».

Les membres présents de notre délégation ont été stupéfaits par la teneur de cette déclaration. En effet, il n'est pas, à nos yeux, acceptable d'être consulté sur les modalités de mise en œuvre d'une réforme, si la possibilité de donner un avis sur les options de base d'une telle réforme n'existe pas.

Je désire donc, par cette lettre, vous faire savoir que la délégation CNE du personnel interviendra à ce sujet lors de la réunion du Conseil d'entreprise du 23 mai.

Je me permets également de vous rappeler que nous avons indiqué lors de la rencontre annuelle du 11 avril ainsi que lors de notre entrevue du 2 mai dernier, que toute modification de structure et, a fortiori, tout plan global, doit faire l'objet d'une procédure d'accompagnement social directement proportionnel à la hauteur de la réforme envisagée. En fonction des matières abordées, il faut donc à tout le moins un avis du Conseil d'entreprise et une négociation avec les délégations syndicales.

...

- 28 juin 2005

Réunion paritaire Autorités / délégation CNE-UCL

Intervention du recteur :

L'objectif est d'initier un processus de changement dont le plan donne des orientations.

- *S'agit-il d'un problème financier ?*

Oui et non.

Des données budgétaires amènent une proposition en matière d'objectifs financiers.

Mais la motivation du plan n'est pas seulement un problème budgétaire.

Des propositions d'économies seront plus acceptables dans le cadre du plan.

Par ailleurs, ce n'est pas au plan qu'il revient de démontrer qu'il produira des économies.

- *Changement de l'environnement*

- *Bologne = création d'un marché concurrentiel*
- *Académie Louvain*
- *Hautes écoles*
- *Organisation du financement de la recherche*
- *Modification des attentes des publics (étudiants, personnel, société)*

Il est difficile de faire de la recherche et d'assurer le rayonnement de l'UCL dans ces conditions.

- *Texte du plan*

- *Il y a des éléments d'analyse (il n'y a pas à prendre de décision à cet égard, dit le recteur) ;*
- *il y a le contexte budgétaire ;*
- *il y a prise en compte des restructurations en cours (administration du patrimoine,...) ;*
- *il y a des hypothèses et des pistes.*

Il s'agit d'un document de travail, qui n'est pas à prendre ou à laisser. Ce n'est pas un document finalisé. C'est pourquoi il ne faut pas le diffuser maintenant.

Nous sommes là pour voir comment organiser ensemble la suite de la réflexion.

- *Conseil académique*

Le Conseil académique a identifié trois points et mis sur pied trois groupes de travail

- *sur le périmètre de l'enseignement*
- *sur le périmètre de la recherche*
- *sur l'attribution du cadre et des ressources à la recherche.*

Ces trois groupes remettront leur rapport pour Noël 2005.

Leur rapport sera examiné au Conseil académique de janvier ou de février 2006.

La déclaration de mission des groupes doit encore être finalisée.

La délégation CNE indique que cette communication apaise ses inquiétudes, par rapport aux questions de procédure et de calendrier qu'elle se posait avant la réunion. Car nous craignons d'être comme la grenouille dans le bocal, soit brûlée au 3^{ème} degré, soit cuite à petit feu !

Le recteur indique « qu'on a lu comme une volonté de décision ce qui n'était qu'une hypothèse ».

Le président du Conseil d'administration indique que le document n'est pas achevé, mais que dans la culture de l'institution, un écrit marque l'achèvement. D'où les difficultés. Une communication verbale à ce stade eût sans doute été préférable.

Le recteur signale qu'il y a aura à la rentrée un numéro spécial de la Quinzaine présentant « les pistes » du Conseil rectoral.

La délégation CNE insiste pour le document soit accompagné d'un échéancier des discussions, en particulier, de la date de passage du document finalisé au Conseil d'entreprise pour avis.

Le reste de la réunion a consisté à parcourir la note examinée par le Comité CNE-UCL du 24 juin et à faire part aux autorités de nos premiers commentaires.

Le recteur rappelle que le but est d'amener l'UCL à s'interroger sur ce qu'elle veut être. Il n'y aura pas un moment de grand basculement. Il s'agit d'un processus qui va peut-être prendre plusieurs années, dans le respect de toutes les procédures. Le plan donne l'horizon.

Le recteur conclut (mezzo voce) : « Je vais canaliser mon impatience ».

- **Décembre 2005**

Droit de Savoir 127 : *Le plan de développement, décision ou consultation ?*

- **1er février 2006**

Lettre CNE-UCL aux membres du Conseil académique: il est exclu de décider de toute modification de structure avant avis du Conseil d'entreprise

- **Avril 2006**

Droit de Savoir 128 : *Acheter « sur plan » ou attendre la fin des travaux ?*

- **Juin 2006**

Droit de Savoir 129 *Version Beta du Forum*

- **Octobre 2006**

Droit de Savoir 130 *Dossier « Le Plan de développement : entre crainte et scepticisme »*

- **Janvier 2007**

Réunion paritaire entre les Autorités et la délégation CNE

Le conseil rectoral a informé la délégation syndicale des principales propositions de décision transmises au conseil académique du 5 février 2007. Il ne s'agit en effet que de « propositions de décision » car, après approbation par le conseil académique, elles doivent faire l'objet d'un avis du conseil d'entreprise, avant de passer au conseil d'administration pour décision finale.

Le groupe de pilotage a été supprimé par le Recteur en décembre, sans que les délégations syndicales aient pu le rencontrer comme cela avait été promis. Un groupe d'accompagnement, présidé par le Recteur, le remplace pour mettre en oeuvre le Plan de développement. Le conseil d'entreprise n'a pas été informé au préalable de ces changements, ce qui a poussé la CNE-UCL à protester contre ce manque de concertation sociale.

Le Recteur, ainsi que l'administrateur général, promettent cependant de garder régulièrement le contact avec les délégations syndicales dans les mois qui viennent.

La délégation du comité CNE-UCL indique qu'il faut un avis global du conseil d'entreprise sur **l'ensemble de la réforme**, qui doit inclure les propositions de modifications des règlements organique et ordinaire, ainsi que la nouvelle proposition de gouvernance de l'UCL. Elle indique qu'elle doit pouvoir consulter le personnel sur base d'une proposition plus globale. Il faut donc des documents suffisamment aboutis et un agenda clair, qui permette d'insérer notre consultation du personnel avant de donner un avis formel au CE.

• 9 février 2007

Réunion paritaire informelle Autorités académiques / délégation syndicale CNE-UCL /

Nous transmettons la position du comité CNE-UCL (adoptée le 30 janvier) :

*Le comité CNE-UCL n'accepte pas une logique du découpage (« du processus itératif ») ; il estime que le plan de développement doit faire l'objet d'un **projet de texte abouti**, avec un exposé des motifs et des propositions précises de réformes des structures et de la gouvernance, un peu comme un avant-projet de loi ou de décret.*

Le projet doit inclure :

- 1) les propositions en matière de gouvernement central de l'université (y compris les modalités de désignation du recteur) ; ce qui n'est aucunement le cas actuellement ;*
- 2) les propositions en matière de gouvernement des secteurs, notamment le mode de » désignation des vice-recteurs de secteurs ;*
- 3) des propositions concertées avec les délégations syndicales sur le rattachement des personnes ;*
- 4) des orientations concertées sur la politique du personnel et sur les relations sociales.*

Le comité CNE-UCL accepte des réunions mensuelles informelles entre les autorités et la délégation syndicale CNE-UCL, sous les conditions que : 1) les autorités sont avisées du fait que la participation de la délégation à ces réunions ne pourra en aucun cas être interprétée comme une approbation - fût-elle tacite - des éléments en discussion ; et 2) que la délégation n'est tenue à aucun devoir de réserve concernant les informations obtenues dans le cadre de ces réunions informelles.

La délégation CNE demande comment l'université va gérer la tension entre l'enseignement et la recherche. La méthode est-elle bonne ? Les outils sont-ils bons ? L'avion peut-il traverser les perturbations (Entre élitisme ou qualité globale ?)

La délégation CNE la question du calendrier et notamment :
quand l'avis du Conseil d'entreprise va-t-il être demandé ?

La délégation CNE estime avoir été très « proposante » en termes d'échéancier, en suggérant que les textes actuels soient accompagnés des propositions de modification des articles du règlement organique et du règlement ordinaire de l'université ; qu'il faut recevoir les propositions sur le gouvernement de l'université.

En faisant un compte à rebours et après discussion, le calendrier envisagé le 9 février 2007 était:

Juin 2007 : Avis du Conseil d'entreprise

(Mai-Juin : notre consultation du personnel en vue de l'avis à remettre au CE)

Fin Avril : dépôt officiel du projet « finalisé » de plan de développement au Conseil d'entreprise (y compris avec les points des règlements qui seraient modifiés)

Avril et mars : réunions avec les autorités (information et « concertation informelle »)

La réunion paritaire informelle prévue le vendredi 9 mars a été annulée. Il n'y a pas eu d'autre réunion paritaire par la suite.

- Avril 2007

Droit de Savoir 131 : *Plan de développement : à propos des propositions de décision*

- Juin 2007

Droit de Savoir 132 : *C'EST QUAND ET COMMENT QU'ON VA OU ?*

Nous sommes bien placés à la délégation CNE pour observer le profond sentiment de démotivation et d'épuisement qui s'est aujourd'hui emparé de toutes les catégories du personnel de l'UCL. Il faut dire qu'il y a de quoi ! Il est temps de tirer la sonnette d'alarme !

Le mode de "gestion" des autorités académiques est de plus en plus confus. On multiplie les niveaux, les réunions, les commissions où se discutent des décisions qui se prennent toujours ailleurs. On démultiplie le travail administratif par des consignes changeantes et contradictoires. Ainsi, il a fallu revoir trois fois les programmes de master suite à des consignes nouvelles et chaque fois différentes. Pour le plan de développement, les procédures mises en place sont de moins en moins compréhensibles et ignorent le travail de réflexion important et chronophage qui est mené dans les facultés.

Dans de nombreuses entités de l'UCL, il y a un manque flagrant de personnel face au nombre d'étudiants et à la multiplicité des tâches dont beaucoup ne sont pas véritablement reconnues, en tous cas pas clairement comptabilisées et dotées de moyens adéquats. Avec les baccalauréats et leurs (trop ?) nombreuses mineures à gérer, avec les masters à démarrer en septembre prochain, avec le plan de développement qui n'en finit pas d'être remis en chantier, avec la fusion des universités de l'académie qu'il va falloir réaliser, avec les exigences d'excellence scientifique qui sont sans cesse rappelées, la pression ne cesse de monter et la rupture est proche.

Il faut ajouter le découragement de nombreux responsables d'entités qui tentent de gérer sur le terrain les dossiers les plus problématiques sans être entendus par des autorités qui temporent et donnent le sentiment qu'il est urgent d'attendre.

Cet éditorial n'est pas le lieu où discuter en détail de toutes ces questions. Mais prenons quand même le temps de parler un peu du plan de développement qui est sans doute l'exemple le plus parfait de la confusion qui règne actuellement à la direction de l'université.

Ce plan a été lancé par le fameux brouillon intitulé "Plan de développement de l'UCL" qui fut rédigé par le recteur en juin 2005. Après 18 mois de réflexions et de consultations diverses, les groupes sectoriels ont publié leurs rapports en janvier 2007. Sur cette base, le conseil rectoral a publié début février 32 propositions de décisions dont on n'a jamais su clairement si elles avaient été approuvées par le Conseil Académique. En tous cas, un grand nombre de ces propositions s'écartaient largement des conclusions des groupes sectoriels. Et dans la foulée, des versions préliminaires de nouveaux règlements organique et ordinaire ont circulé dans l'université, pour être tout aussi rapidement retirées (suite à la réaction négative des doyens et de certains corps). Puis la question de la gouvernance centrale et celle de la nomination du recteur ont été retirées du débat (et reportées après la fusion). Ensuite, des discussions nombreuses et diversifiées concernant le fonctionnement des secteurs ont eu lieu dans les conseils et bureaux facultaires. Les conclusions de ces débats sont recensées très clairement dans le PV du Conseil Académique du 26 mars. Il en ressort que :

1) A la quasi-unanimité, les facultés et les corps sont en faveur d'une élection directe des vice-recteurs de secteur par une large assemblée sectorielle. Seule la faculté de médecine souhaite une désignation par le recteur (approuvée par le conseil de secteur).

2) Une majorité des facultés et des corps se prononcent pour que le secteur soit dirigé par un organe unique (fusion des CSR et CSE) qui regroupe l'ensemble des responsables des entités d'enseignement et de recherche du secteur.

Ces propositions provenant de la base sont claires et ont, semble-t-il, été (plus ou moins) acceptées par le conseil académique si on comprend bien le dernier communiqué "Ligne directe" du 5 juin 2007. Mais elles sont loin d'avoir épuisé toutes les questions qui se posent concernant la nouvelle organisation de l'université. Qu'à cela ne tienne, il a été décidé de mettre en place immédiatement un groupe de travail "Avenant" qui est chargé de rédiger les nouveaux règlements et statuts ! Une fois de plus, on met la charrue avant les boeufs sans calendrier précis. Et pour bien tout embrouiller, on nous annonce que la rédaction des fameux "avenants" sera saucissonnée en petits bouts qui seront "progressivement" soumis au conseil académique et à l'avis de diverses instances (lesquelles ?) et du

conseil d'entreprise. Les missions données à ce groupe avenant ne sont pas très précises mais, en tous cas, il semble qu'elles concernent uniquement le fonctionnement des secteurs. Pas un mot sur l'administration centrale. Pas un mot sur la gouvernance au sommet de l'université qui est pourtant, on s'en aperçoit, une question beaucoup plus essentielle.

Et pendant ce temps là, dans le secteur des sciences humaines, on demande aux académiques de choisir anonymement leur institut de recherche. Et dans le secteur des sciences exactes, on ne parle plus des périmètres des instituts de recherche. Et on a créé la *Louvain School of Management* avec un statut qui est une véritable usine à gaé et qui est en contradiction, sur bien des points, avec le règlement ordinaire de l'UCL. Et on ne sait pas pourquoi les départements hospitalo-facultaires de la faculté de médecine n'ont toujours pas démarrés. Et on aurait décidé le transfert de l'Institut d'Etudes Européennes à Saint-Louis, sans un minimum de concertation sociale. Et on a décidé de ne plus élire de doyen en faculté de médecine. Et on négocie le statut d'un institut intersectoriel alors qu'on avait dit qu'il n'y en aurait pas. Et pendant ce temps-là, H. Tulkens a refait les calculs du Times à sa manière, et l'UCL a encore gagné 30 places au hit-parade mondial, loin devant toutes les autres universités belges. Et beaucoup de monde se demande " *C'est quand et comment qu'on va où ?*".

• 27 juin

Message de la délégation CNE/Conseil d'entreprise aux membres du personnel de la Faculté de médecine

Cher-e Collègue,

Vous le savez, le Conseil d'entreprise de l'UCL de ce 25 juin était saisi d'une demande d'avis sur les propositions d'amendements aux règlements organique et ordinaire en raison de la modification du règlement de la faculté de MD.

Nous avions l'intention, comme indiqué dans notre message du 20 juin, de remettre un avis favorable à ce sujet, *en insistant sur le caractère transitoire de ces amendements et sur le fait que cette modification ne doit en rien préfigurer les choses pour les autres secteurs.*

Nous vous adressons cependant ce nouveau message, car au lieu de cet avis favorable, comme délégation CNE du personnel au Conseil d'entreprise, nous avons décidé de remettre un **avis d'abstention** sur ces propositions.

Pourquoi ?

Parce que le Conseil d'entreprise doit donner un avis AVANT la décision de l'autorité.

Or, nous avons pris connaissance le vendredi 22 juin du Communiqué Ligne directe "De la Faculté au secteur", qui court-circuite totalement la procédure d'avis du Conseil d'entreprise. Au surplus, ce communiqué présente la modification transitoire en Faculté de médecine comme une étape du plan de développement en consacrant le principe de la gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche, (sans même évoquer par ailleurs le principe de leur **gestion coordonnée**).

Ce sont les deux raisons qui ont motivé notre avis d'abstention.

Le Recteur, M. B. Coulie, a reconnu qu'il s'agissait d'une erreur de communication dont il assumait la responsabilité.

Nous estimons que le personnel de la Faculté de médecine devait être informé de cette importante difficulté.

Nous vous présentons, Cher-e Collègue, l'expression de nos meilleures salutations.

Les déléguées et délégués CNE du personnel au Conseil d'entreprise.

2.2. Synthèse des positions déjà formulées par le comité CNE-UCL

2.2.1. Sur la procédure

- Pourquoi n'y a-t-il pas un programme et un calendrier précis de la procédure qui sera suivie pour finaliser, approuver et implémenter le plan ?
- Procédure qui tente d'éviter la décision sur des orientations fondamentales et, partant, la négociation / la concertation qui doit précéder cette décision
- Pourquoi, dans le plan de développement, les organes existant actuellement à l'UCL n'entrent-ils pas en ligne de compte ? Il existe des Bureaux de faculté, des Conseils de faculté ... et on en fait l'impasse en créant des groupes de travail en dehors des structures en place.
- Les logiques de « représentativité » sont contournées ; la représentation corporative est privilégiée et donc contournement, minorisation et dépréciation des instances sociales de concertation et de négociation
- Dans l'avis donné à propos du rapport UCL 2012, afin d'éviter la confusion des registres "intentions / recommandations / suggestions / injonctions / décisions", et si l'intention est réellement de fonctionner de manière participative et démocratique en matière de politique et de décisions générales sur l'université, le comité CNE-UCL a proposé de déterminer un code de bonnes pratiques, définissant le circuit de la prise de décision, combinant d'une part les initiatives de la direction et d'autre part, les processus institutionnels et sociaux qui doivent les accompagner : une information suffit-elle ; ou faut-il information et consultation ; ou faut-il information et concertation ; ou encore information et négociation, y compris négociation sociale, sur les points où celle-ci est requise ?
- Il faut un avis préalable du Conseil d'entreprise ; il faut une négociation avec la délégation syndicale sur les aspects du projet concernant le personnel
- Confusion (voulue ?) entre communication et concertation

2.2.2. Sur le fond

- **Des propos jugés comiques, voire cyniques** :
- Sur le portail, on peut toujours lire aujourd'hui :

Le plan de développement est une invitation adressée à chaque membre de la communauté universitaire à prendre part à une réflexion sur la nature et le futur de l'université. Il est un ensemble de pistes soumises à la réflexion de la communauté universitaire. C'est la raison pour laquelle l'université a procédé à un vaste processus de consultation.

Le Plan avance certaines propositions, émet quelques hypothèses, mais il n'a pas pour vocation de présenter une liste de décisions à prendre. Ce serait se substituer au dialogue qui doit se tisser au sein de l'université.

- **Sur l'exposé des motifs**

- Il n'y a pas d'argumentation expliquant pourquoi une refonte des structures de l'université permettrait de faire face aux problèmes identifiés
- Les grandes options ne sont pas encore étayées par une argumentation solide, objectivée et chiffrée ;
- Les chapitres d'un plan de développement doivent comporter :
 - un exposé des motifs
 - une définition des termes du débat
 - une définition du champ : l'université ? l'académie ? les universités en CF ?
 - la proposition de nouvelles structures
 - la fixation des procédures ; les lieux où se règlent les conflits et les litiges
 - les propositions pour la mise en application, la période transitoire
 - l'échéancier pour les consultations obligatoires et pour les décisions
 - la date d'entrée en vigueur
- Le plan de développement fait table rase du passé. Le plan passe au bleu les rapports stratégiques précédents (le tout récent rapport UCL 2012, UCL 575, le Plan stratégique 1990-1995, et bien sûr le Groupe de Programmation Académique de 1969) ; alors que la culture de l'évaluation est recommandée, le projet ne fait pas le point sur les suites données aux recommandations des ces divers rapports antérieurs.
- La nécessité proclamée du plan de développement est ressentie dans le personnel comme une critique : la manière dont l'université a été gérée jusqu'à présent laisserait largement à désirer et le personnel (y compris de direction) n'aurait pas été à la hauteur. Il s'agirait maintenant de "professionnaliser" et de faire des choix judicieux. Ce qui n'aurait pas été fait antérieurement
- Certaines réticences au changement sont présentées comme rétrogrades, signes d'esprits grincheux, voire inadaptés. Et bien, tant pis : il ne faut jamais oublier que le **changement** ne signifie pas automatiquement le **progrès**, ni, a fortiori, le **progrès social**.
- Ne vaut-il pas mieux consacrer toutes nos forces à Bologne et l'Académie pour lesquels nous n'avons pas le choix ?
- L'adhésion de la communauté universitaire à ce plan implique un climat de confiance qui n'est pas acquis pour l'instant ;
- Les attentes de changement au sein de l'université ne sont pas partout de même nature : il y a une diversité de conditions qui induit une diversité dans la nature et l'intensité du changement attendu ;

- Les préoccupations de concurrence et de compétitivité ont aujourd'hui pris une telle ampleur dans la gestion de notre université qu'entrer dans « le groupe de tête des quinze, voire des dix meilleures universités d'Europe » est devenu « l'ambition et la vocation de l'UCL » et un des objectifs du Plan de développement.

• Sur la situation financière

La CNE partage certains des objectifs avancés dans le texte du plan (notamment concernant la conception de l'université comme lieu de travail et d'épanouissement, concernant la clarification des fonctions et des responsabilités au sein de l'institution), mais n'adhère pas à l'analyse de la situation financière. La présentation de la situation financière de l'université est catastrophiste et est incomplète: elle se centre sur le financement par étudiant, et omet par exemple totalement les millions d'euros (annuels) provenant de la rétrocession du précompte professionnel du personnel scientifique, alors que ce seul montant est égal ou supérieur au déficit structurel. En outre, la CNE ne partage pas la vision de l'équilibre budgétaire présente dans le texte du plan: un budget ordinaire en mali rééquilibré par les autres budgets est une situation financière saine : il n'y a pas d'obligation à l'équilibre du seul budget ordinaire.

Il n'y a pas d'explication quant aux pistes envisagées pour faire les économies annoncées ou quant à la manière dont la réforme proposée est susceptible de générer des économies.

• Sur la gouvernance

- Quelle conception de la gouvernance : culture de la décision « rapide » par une ou deux personnes (directoire) ou culture de la collégialité, du débat, de la démocratie »

- La décentralisation déclarée n'est-elle pas « fictionnelle » ?

[Cette tendance à la centralisation, au fonctionnement sous le mode, mutatis mutandis, d'une sorte de despotisme éclairé, a peut être introduit un « style » qui n'est pas salutaire pour l'université, ni pour l'autorité rectorale. En effet, il aboutit à terme à discréditer et délégitimer l'autorité rectorale, souvent d'ailleurs sans atteindre les résultats escomptés. Il peut aboutir à des phénomènes courtois destinés à capter la bienveillance. Il aboutit certainement à des silences et d'absences de débats... car on ne sait jamais quelles sont les conséquences si on ose parler.....] F.D.

- Les responsables, aux différents niveaux, représentent-ils leur base (élection), ou sont-ils des *missi dominici* de la direction (désignation) ? Cela est fondamental pour apprécier la logique du remaniement présenté. Par exemple, suivant le mode de désignation des responsables de secteur, le Conseil académique sera ou non majoritairement composé de personnes désignées par les hautes instances. En cas de désignation, le mythe du conseil académique “parlement de l'université” aura définitivement vécu ! En cas d'élection, il faut veiller à qui élit : en effet, en cas d'élection au sein des comités de gestion de programme, le PATO sera ignoré de fait.

- Cette réflexion sur la gouvernance gagnerait à être élargie à une réflexion sur le rôle d'autres organes de direction de l'université, non mentionnés dans le texte du plan, comme le Pouvoir organisateur.

- La question générale de la gouvernance a été retirée du plan de développement. C'est pourtant une question essentielle et prioritaire. Deux aspects, au moins, doivent être clarifiés. D'une part, la mise en place d'une composition plus démocratique du conseil d'administration, qui devrait comprendre aussi des représentants des différentes catégories du personnel de l'université (pour rappel, les étudiants y sont déjà présents) ainsi que des personnes représentatives des différentes composantes de la société. D'autre part, le mode de nomination des responsables de la structure au plus haut niveau doit être précisé. Notre point de vue sur cette question est que les responsables à tous les niveaux de l'UCL (y compris le recteur) doivent être élus par des assemblées larges et représentatives.

- **Sur l'affectation du personnel et la politique du personnel**

- Pour les membres du personnel académique et scientifique, la difficulté réside dans le fait qu'ils devront à la fois travailler dans les instituts et les écoles.

Il est prévu que les académiques et le personnel scientifique définitif seront rattachés à un seul institut de recherche. Ils exerceront des tâches d'enseignement pour diverses écoles. Le PST sera rattaché à la fois à l'école et à l'institut dont dépend leur promoteur de thèse. Le PATO sera rattaché au service, à l'école ou à l'institut dont leur poste relève.

Ces questions doivent être négociées !

- Le texte du plan (version juin 2005) se permet des affirmations surprenantes sur la surcharge des académiques en charge d'enseignement et se contredit à de multiples reprises. Il est annoncé dans les objectifs (partie 1) qu'un des buts du plan est de remplacer et renouveler le cadre PAC (p.11), mais affirme ensuite que le cadre PAC va diminuer (p.30). Il affirme à maintes reprises la priorité donnée à la recherche ("UCL, université de recherche"), mais réinstalle la norme des 150h, voire suggère de l'augmenter à 180h, et place les responsables d'entités d'enseignement en arbitres dans l'allocation des postes. La priorité est à la recherche et il faut combattre l'allocation primaire des ressources sur base de l'enseignement... à condition que l'enseignement ait été préalablement (?) doté ! On sait que combiner les contraintes propres aux deux activités (recherche et enseignement) est difficile, mais la "solution" proposée en l'état dans le plan est floue et contradictoire.

- Quelle est la conséquence du plan sur l'analyse des fonctions du PATO ?

- Le cadastre des métiers :

1) qu'est-ce qui se mijote ?

2) qu'est-ce qui se mijote en dehors de la délégation ?

- Comment atténuer les conflits possibles entre membres du PATO dans la lutte pour les places pour les postes de responsables administratifs des Secteurs, des Ecoles et des Instituts ? Quel barème pour ces postes ?

- Plate-formes technologiques : comment sont-elles instituées ?

- Sur quoi travaillent les DAFS ?

- **La mission de service à la société de l'université**

- Que signifie l'objectif de "moins de services" (p.38) ? Moins d'entités formelles pour prester les services existants, ou abandon de certains services jusqu'ici prestés ? Si oui, lesquels et suivant quels critères ?

- La réflexion a toutefois systématiquement mis de côté la troisième mission de l'Université, sa mission de service aux personnes et à la société

Il est intéressant de noter que le terme "la société", dans le premier document de juin 2005, est constituée comme suit :

1) des entreprises, c'est-à-dire, de la direction de certaines entreprises « EN TENANT COMPTE DES BESOINS DES EMPLOYEURS » (sic)

2) des pouvoirs publics (= certains pouvoirs publics

3) des étudiants

(oubliés : les interlocuteurs sociaux, le mouvement associatif, le personnel !!!)

- **Autres points**

- Il faut préciser quels seront les critères d'allocations des ressources

- La CNE-UCL déplore qu'aucun objectif n'est annoncé ou fixé concernant le volume de l'emploi.

- La réflexion sur l'UCL, comme acteur urbain, est "pauvreteuse" !

- Quel est l'impact du Plan sur l'Agrégation, le CORE, STAT ?

- N'y a-t-il pas doublon entre les Instituts de recherche et les écoles doctorales ?

- Les autres universités de l'Académie Louvain vont-elles adhérer au Plan ?

- **Propositions complémentaires**

La CNE-UCL a formulé des propositions qui permettraient de faire reculer les sentiments dominants au sein du personnel (attentisme, scepticisme, découragement, fatalisme, méfiance, climat délétère) et de recréer un meilleur climat par rapport au plan de développement :

- adopter après négociation avec les représentations syndicales du personnel, des orientations quant à la politique du personnel de l'université ;
- avancer de manière négociée vers un statut harmonisé du personnel des universités en Communauté française, et dans un premier temps, au sein de l'Académie Louvain ; (c'est un peu plus clair que le poncif: 'Objectif d'une meilleure université, respectueuse des projets des personnes et développant un milieu de travail attractif et plus attachant'
- améliorer le bien-être au travail du personnel et donner une impulsion forte au sein du Comité pour la Prévention et la Protection au travail pour détecter et résoudre efficacement les situations à problèmes ;
- nommer une pro-rectrice à l'égalité des chances et à la démocratisation des études ;
- apporter une solution à la situation des post-doctorants, qui ont accompli tout le parcours exigé du thésard (y compris le séjour hors institution) et qui, une fois ce parcours terminé, sont démunis face aux perspectives d'emplois dans une université ou dans la recherche publique ou privée ;
- rendre publics les PV du Conseil d'administration et du Conseil rectoral ;
- engager un débat en vue de la détermination de modalités de désignation démocratique des dirigeants de l'UCL, y compris du Recteur.

Les autorités doivent fournir un exemple précis d'université qui ait engagé un mode de fonctionnement séparé et coordonné de l'enseignement et de la recherche et qui l'ait déjà évalué positivement.

Les autorités doivent mieux appréhender le fait que Bologne implique une gestion plus individualisée et spécifique de chaque dossier étudiant, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail des personnels.

Qui ont déjà généralement comme tâches :

- l'encadrement des mémoires
- l'encadrement des stages
- l'organisation des bourses en mobilité et des échanges erasmus
- la VAE
- les étudiants passerelles
- le Service emploi (?)

3. Propositions d'actions

(Document en séance)

Annexe 1.

Plan de développement : résumé de la version initiale

Le texte de la version initiale du plan (Mai 2005) comporte cinq parties : 1. Analyse et défis ; 2. Structures d'enseignement et de recherche ; 3. Administration ; 4. Gouvernance ; 5. Principes de gestion. Il est précisé que ce plan est à discuter, et que des choix auront encore à être faits entre différentes options proposées.

La **première partie** présente un “état des lieux” de l'université, reposant sur deux constats :

- Les structures de l'université, qui datent d'il y a 25 ans, ne sont plus adaptées à la situation actuelle (Bologne, constitution de l'Académie), faite de concurrence et de mondialisation, impliquant de nouvelles exigences ;
- Les finances de l'université accusent un déficit structurel important, principalement dû au mode de financement public des universités en CFWB, défavorable à l'UCL (enveloppe fermée, baisse momentanée du nombre d'étudiants, etc., faisant que l'UCL diplômé plus d'une universitaire sur deux en CFWB avec moins de 30% du financement alloué aux universités).

Cela amène le rédacteur du rapport à conclure de la nécessité urgente de refondre les structures de l'université pour lui donner un avenir, en se centrant sur son “core business” (la recherche et l'enseignement). Le plan de développement entend y répondre, en se donnant des objectifs généraux (améliorer la qualité, faire de l'UCL une grande université ...) et des objectifs opérationnels (remplacer le PAC partant en retraite, se doter de structures claires et efficaces, ...). Le texte propose un calendrier de mise en place, dès la rentrée académique 2005 (après approbation du plan par le CA durant l'été), confiée au Conseil Rectoral et à une “cellule stratégique” (p.13), et mentionnant la nécessité de se concerter avec les Doyens, les corps et les syndicats¹. Le calendrier veut une réforme rapidement mise en œuvre (métaphore de la grenouille ébouillantée, p.13) : le “momentum” doit être le plus court possible.

La **partie 2** (structures d'enseignement et de recherche) propose différentes hypothèses pour refondre l'organisation de l'enseignement et de la recherche. Il s'agit de deux activités essentielles (le “core business” de l'université) et complémentaires, mais qui répondent à des métiers et logiques différents. On peut envisager de maintenir des structures mixtes, mais le texte dit qu'il convient plutôt de séparer organisationnellement en deux structures distinctes. Le principe régissant chacune de ces deux structures est l'organisation matricielle, basée sur les trois secteurs de l'université : sciences exactes, sciences humaines et sciences médicales. Ce sont les personnes, et non les structures, qui garantiront le lien entre recherche et enseignement.

- Structures d'enseignement : le texte pointe les défauts du système actuel de facultés et départements : entités de taille et à organisation différentes, système hybride (enseignement / recherche) coûteux, beaucoup de petites structures, normes d'évaluation différentes. En outre, le système actuel surchargerait les professeurs en faisant passer la charge d'enseignement à remplir avant la recherche, et ce malgré les directives des Autorités priant les facultés à ne pas imposer de prestations minimales d'enseignement préalablement à la possibilité de faire de la recherche (p. 17).

Face à ce constat, deux hypothèses sont envisagées : soit refondre les facultés actuelles en un nombre plus restreint ou plus important (par exemple basé sur les domaines “Bologne”), soit envisager une organisation matricielle nouvelle. Seule cette hypothèse est véritablement développée. L'idée est, au sein de chaque secteur, de confier l'organisation de l'enseignement à des comités de gestion de programme, en distinguant 1° et 2°-3° cycles (le plan parle d'écoles – schools – et de collèges). La coordination des écoles et collèges, chaque fois dirigés par un responsable, est assurée au niveau du responsable de secteur (un responsable pour le 1° cycle et un responsable pour le 2° cycle) qui constitue l'arbitre et veille à ce que la charge d'enseignement soit répartie de manière harmonieuse (p. 19). Les entités d'enseignement devront atteindre une taille critique, dont le(s) critère(s) n'est (ne sont) pas défini(s). Ces entités devront éviter au maximum de correspondre aux actuelles structures facultaires.

¹ Pour ceux-ci, le texte précise que les thèmes pouvant faire l'objet d'une concertation et la procédure de celle-ci devra être claire et transparente.

Le texte prévoit que, vu ses spécificités, le secteur des sciences médicales échapperait partiellement à la règle d'uniformisation.

- Structures de recherche : les structures de recherche doivent être repensées.
 - Soit sur base de suggestions de domaines interdisciplinaires faites dans le texte (l'homme moléculaire, l'homme holistique, les objets virtuels, esprit, etc., p.24). L'identification de grands domaines interdisciplinaires assurera visibilité des recherches de l'UCL.
 - Soit sur base des centres de recherche existant (comme le CORE, le CESAME...), en débutant avec quelques entités pilotes, qui seront rejointes progressivement par de nouvelles entités de recherche constituées. Une autre possibilité serait partir des écoles doctorales, ou de combiner plusieurs de ces hypothèses. Est présente la même volonté de ne pas faire correspondre les entités de recherche aux structures facultaires et départementales actuelles, mais de développer l'interdisciplinarité. Pourtant, p.26, le texte évoque l'idée qu'en beaucoup d'endroits cela ne changerait pas grand chose, puisque les regroupements volontaires de personnes en équipes de recherche pourraient s'effectuer comme c'est le cas actuellement au niveau des unités.

Allocation de moyens :

Les académiques sont en même temps rattachés à une ou plusieurs entités de recherche et à une ou plusieurs entités d'enseignement, c'est-à-dire de gestion de diplôme (organisation matricielle). Les scientifiques choisissent leur entité de recherche (normalement celle de leur promoteur) et sont en même temps rattachés à une entité d'enseignement.

Les entités de recherche ont du cadre académique et scientifique. Les entités d'enseignement n'ont pas de cadre en propre, mais un "cadre virtuel", c'est-à-dire un droit de tirage auprès des entités de recherche, au niveau du secteur, dont les responsables sont les arbitres. Il faut garantir la possibilité de faire de la recherche, qui permet d'attirer des professeurs étrangers, mais garantir la possibilité de prester les charges d'enseignement à prester, soit en réinstaurant la norme de 150h, soit en l'augmentant à 180h car le nombre d'académiques aura diminué (p.30).

L'attribution de cadre scientifique se fait au niveau du secteur sur base de discussion entre responsables de la recherche et de l'enseignement.

Du PATO sera rattaché aux entités d'enseignement, et du PATO sera rattaché aux entités de recherche. Pour les entités d'enseignement, cela se fera au prorata du nombre d'étudiants ; pour les entités de recherche au nombre de thèses produites sur un espace de temps donné (par exemple par an).

L'augmentation du portefeuille de cours ne pourra en aucun cas dépasser à l'avenir le potentiel actuel, et le plan suggère une norme de réduction de 10 ou de 15%. Des normes de productivité seront établies.

La **troisième partie** (administration) présente la refonte de l'administration suivant deux principes généraux :

- Accent mis sur le service : l'administration est au service de la recherche et de l'enseignement, et n'est pas une fin en soi ;
- Principe de "déconcentration" (p.33), c'est-à-dire une administration centrale collaborant avec le local et caractérisée par une ligne unique entre le sommet et la base.

L'idée est d'instaurer une "logique client" et de faire des économies d'échelle. Il faudra clarifier les lignes de décision et distinguer référents hiérarchique (contrôle) et fonctionnel (service) (p.33). L'accent est mis plus sur le service que sur le contrôle. La mobilité des membres de l'administration est encouragée, notamment entre le central et le local (mobilité, organisation matricielle). Il faut prévoir de pouvoir temporairement renforcer un service en période de rush, sans faire appel à des jobistes, intérimaires ou sous-traitants.

L'administration sera réorganisée sous forme de "Directions". Chaque direction sera dirigée par un vice-recteur (sorte de "ministre" doté d'un cabinet) qui lui donnera une orientation politique. Chaque direction est organisée suivant un principe matriciel et un continuum administratif unique allant du sommet à la base. La priorité est donnée à l'enseignement et à la recherche pour abaisser la charge administrative des académiques, et à la chasse aux double-emplois. Par exemple, concernant l'enseignement : "ne pas staffer inutilement la base ; une seule administration ; présente jusqu'à la base support/service est le même pour tous les programmes, ne requérant pas la prise en compte des spécificités locales, donc appel à une administration unique" (p.35).

Les différentes Directions seront :

- Enseignement : ADEF actuelle + entités ou services actuellement en dehors : IPM, IUFC, ILV, CAV + rapprochement IPM-CAV + caser là-dedans BUDA (agrégation) + CAPAES + ETU en considérant l'inscription directement liée à la gestion des programmes. But : économies d'échelle.
- Recherche : le principe serait là de "staffer la base, e.a. pour la gestion des infrastructures". Elle se constituera de l'actuelle ADRE, en étroite collaboration avec SOPARTEC + une partie du parc scientifique (relations entreprises-UCL). Le vice-recteur à la recherche est en charge de la politique de recherche de l'université.
- Ressources et services : volonté d'arriver à un petit nombre de grands services (p.36) : finances (sortir finances du contrôle budgétaire - budget >< contrôle des dépenses), personnel, infrastructure (domaines, logistique matérielle, services techniques), relations internationales, services communs (bibliothèques, archives, informatique), vie étudiante.
- Finances : direction bâtie sur base de l'actuelle ADFI moyennant modifications ou réponse à différentes questions sur la place exacte de sous-entités actuelles : BUCL (élaboration du budget, à rattacher directement à la direction), PROG (serait reversé dans un "patrimoine immobilier et infrastructures"), GAP (=ACHA+MAGA) doit trouver sa place entre "patrimoine immobilier et infrastructures" et ADFI, SGRE, TRES et CPTA resteraient apparemment en ADFI. L'ensemble du secteur doit être organisé en deux grandes lignes de service : Gestion d'un côté (SGRE, TRES, CPTA, év. GAP) et Budget et contrôle des dépenses (BUCL + service d'audit dépendant *directement* de la direction) d'un autre côté. Insistance sur contrôle des dépenses.
- Personnel : SPER actuel + ASSU et RHUM y compris FORM. La direction serait compétente pour toutes les catégories de personnel confondues (procédures, critères, politique de recrutement, etc., qui doivent être harmonisées). Cela implique de s'interroger sur la pertinence de laisser ces compétences à l'actuel vice-recteur aux affaires académiques, comme maintenant. Le rectorat interviendrait toutefois pour les procédures d'évaluation et de recrutement du PACS.
- Patrimoine immobilier et infrastructure : DOM + ADST, CTU, SPGU, PARC, MATL, AUDI, SGSI, SECO, GEX, HYDR, LAUÉ, SIWO + LOGE pour les aspects investissements immobiliers. Mais il faut distinguer infrastructure des services transversaux "type IT", càd le SGSI. Le but est d'aboutir à moins de services (p.38).
- Développement de l'université : ADCP actuelle restructurée selon 3 pôles : communication, développement et régions (+Fondation Louvain et. Alumni), culture ; MUSE et CIO. But : économies d'échelle.
- Vie étudiante : Direction spécifiquement en charge de la vie des étudiants en-dehors du contexte d'études : ADAE : AIDE + LOGE (partim), Resto U, CIO (partim), mais amputé d'ETU (qui est rattaché à l'enseignement).
- Relations internationales : ADRI (ex-SCO), en collaboration avec la Direction "enseignement" pour mobilité étudiante et la Direction "recherche" pour les partenariats scientifiques internationaux.

Il faudra enfin envisager le placement dans cette structure de différentes entités : BIUL, ARCV, AUDI, SERP (qui doit être directement rattachée à la direction pour des raisons légales) et SET (qui serait rattaché directement à la direction).

Cette refonte amènera à un nombre bien moins élevé d'administrations qu'actuellement, permettant des économies d'échelles, et des économies dues à la suppression des double-emplois créés en local par manque en confiance en l'administration centrale (p.40).

La **quatrième partie** (gouvernance) présente les organes de direction de l'université. Ils sont au nombre de trois : le Comité de direction, la direction des secteurs et le Conseil académique.

Le Comité de direction est constitué du recteur (qui est le CEO, Chief Executive Officer !!!) et des vice-recteurs (responsables des Directions). Les postes de vice-recteurs aux finances (CFO) et au patrimoine et à l'infrastructure pourraient être attribués à la même personne, sous le titre d'"administrateur général". Un des vice-recteur est nommé vice-président du Comité de direction et, par conséquent, du Conseil académique (moyennant approbation par ce dernier) et remplit une fonction intégratrice tournée vers l'extérieur. Durant la transition, cette tâche serait remplie par le vice-recteur au personnel.

Le soutien au comité de direction est assuré par les Directions, en étroite relation avec les vice-recteurs.

Un vice-recteur au site de Woluwe (qui dispose sur place d'un directoire et donne l'orientation politique au site de Woluwe) fait partie du comité de direction, mais si d'autres sites devaient s'ajouter (Académie), cette situation devrait être revue (p.44). Diverses spécificités de Woluwe doivent être prises en compte (liens avec l'ICP, les cliniques, etc.).

Les modalités de désignation des vice-recteurs sont à discuter, mais doit "garantir [la] cohérence, collégialité, efficacité, légitimité" (p.42).

Le texte note enfin : "Le nouveau système confère-t-il plus de pouvoir au recteur ? C'est plutôt le contraire ! Aujourd'hui, le pouvoir du recteur tient en grande partie à la fonction intégratrice qu'il doit exercer au sein du conseil rectoral. Un comité de direction plus cohérent réduirait ce rôle du recteur, au profit d'une plus grande collégialité." (p. 42) Le recteur, déchargé de tâches qu'il remplit actuellement (approbation des jurys, etc.), pourrait se consacrer à son "véritable rôle" : assurer la cohérence de la direction, impulser une direction politique pour le développement futur de l'université et tâches de représentation.

Chaque secteur (SH, SE et SM) est dirigé par trois responsables : un responsable de la recherche, un responsable du 1° cycle et un responsable du 2° cycle, soit 9 responsables en tout. Les modalités de désignation de ces personnes sont à discuter : élection ou désignation, parmi les responsables de programme ou en-dehors de ceux-ci ?

Le Conseil académique est constitué des membres du comité de direction (recteur et vice-recteurs), des responsables des secteurs (9 responsables) et des représentants des corps (PAC, PS, PATO) et des étudiants. Le nombre de membres est fort semblable au conseil académique actuel, mais le C.Aca sera plus clair, cohérent et efficace car il comportera les personnes habilitées à traiter les problèmes (p. 45).

La **cinquième et dernière partie** présente des "principes de gestion". Il s'agit essentiellement revoir l'allocation de ressources, uniquement à des entités de taille critique et sur base de critères objectifs. Le central octroie les moyens, qui doivent être utilisés en pool : il n'y a pas d'octroi de moyens structurels automatiques aux entités de niveau inférieur (ex.: unités actuelles) (pp. 46-48). On envisagera ce que coûte chaque secteur d'activité (informatique, publications, logements, etc.) en personnel, équipement et fonctionnement, et des seuils à ne pas dépasser par secteur d'activité seront fixés.

Il faut développer les activités en auto-financement (Services ?), y compris par le merchandizing de la marque "UCL Louvain".

Il faut intensifier la politique de valorisation de la recherche. Il faut décider normes et procédures communes prises en charge par l'administration (les directions).

Annexe 2

Texte toujours affiché sur le portail UCL (Texte de septembre 2005)

Le plan de développement contient des éléments de natures diverses :

Des éléments d'analyse, non exhaustifs certainement, mais indicatifs de l'évolution de l'université et de son environnement.

Des principes forts, que le Conseil rectoral défend pour le bien de l'UCL, et dont plusieurs éléments figuraient déjà dans UCL 2012 (ainsi, par exemple, la gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche, la transformation de l'administration, l'adaptation de la gouvernance). À ces principes de base s'ajoute l'objectif budgétaire, fixé par le Conseil d'administration.

Des évolutions déjà en cours au sein de l'UCL (c'est le cas de la création d'entités de recherche transversales distinctes des facultés, et de la réorganisation de l'administration (plan 2000-2005)).

Des hypothèses, des pistes, des suggestions, qu'il faut encore creuser, étudier, et ensuite mettre en ouvre ou abandonner. L'ambition du plan n'est donc pas de tout réinventer, mais de faire de ces éléments divers un ensemble cohérent et organisé, orienté vers le futur et vers la qualité.

Parce qu'ils sont de natures diverses, les éléments du plan pourront connaître des évolutions et des calendriers différents. Des réflexions déjà en cours pourront se concrétiser rapidement (voir la création de l'Administration du patrimoine immobilier et des infrastructures, déjà annoncée dans la Quinzaine du 1er juillet), d'autres, plus hypothétiques, devront d'abord être étudiées et vérifiées, avant d'être éventuellement mises en ouvre. Chaque changement fera l'objet d'une étude propre et suivra la voie normale de la concertation et de la discussion, dans les instances concernées de l'université. Le Plan n'invite donc pas l'UCL à basculer du jour au lendemain de l'UCL d'aujourd'hui à une UCL de demain. Il invite au contraire à s'engager dans un processus de changement qui, petit à petit, fera émerger l'UCL capable de rayonner demain. Ce plan n'est pas une révolution; c'est une évolution, mais orientée.

TREIZE OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Voici les treize objectifs opérationnels de la réforme (aucune hiérarchie n'est établie entre les points) :

- Favoriser l'interdisciplinaire, tant pour l'enseignement que pour la recherche, et faire de l'interdisciplinaire un label UCL.
- Soutenir l'investissement pédagogique du personnel académique et scientifique.
- Réussir la poursuite du renouvellement du corps académique (300 départs entre 1995 et 2010).
- Favoriser le développement de l'Académie universitaire 'Louvain', en modifiant les structures et les modes de fonctionnement de l'UCL d'une manière qui la rende capable d'optimiser les collaborations futures.
- Se doter d'une gouvernance claire et efficace par la mise en place de lignes de responsabilités.
- Mettre en place une gestion qui tienne compte des spécificités (entre enseignement et recherche, entre domaines dans l'université).
- Imaginer des structures souples et adaptatives, atteignant des tailles critiques.
- Alléger les procédures administratives.
- Professionnaliser les métiers du PATO.
- Faire des choix judicieux à l'occasion du renouvellement des directions administratives.
- Aboutir à une utilisation optimale des ressources.
- Assainir la situation financière en rétablissant un équilibre structurel du budget ordinaire et un équilibre des comptes des secteurs centraux ; à terme, dégager des bonis, qui pourront être investis dans des actions, des projets, etc.
- Mettre en place des indicateurs de gestion et de performance, et des incitants.

Annexe 3

Sur le portail UCL

**Conseil académique du 5 février 2007
Liste des propositions de décisions**

Remarque préalable : ces propositions seront soumises à l'avis du Conseil d'entreprise et des représentants du personnel avant toute décision formelle par les organes habilités.

1. Des secteurs sont créés au sein de l'UCL.
2. Ces secteurs sont au nombre de trois.
3. Ces trois secteurs sont intitulés «Sciences humaines», «Sciences et technologies», «Sciences de la Santé».
4. Les secteurs sont placés sous la responsabilité d'un vice-recteur de secteur.
5. Les vice-recteurs de secteur sont membres du Conseil rectoral, sous réserve de révision de la gouvernance.
6. Des entités distinctes d'enseignement et de recherche sont créées au sein de l'UCL.
7. Le niveau supérieur de l'entité d'enseignement est l'école ou la faculté, selon l'appellation qui sera décidée au vu de la cartographie qui aura été adoptée.
8. Les écoles sont composées de commissions de gestion de programmes.
9. Le niveau supérieur de l'entité de recherche est l'institut.
10. Les instituts sont composés de centres et de groupes de recherche.
11. Les nouvelles entités d'enseignement et de recherche prennent le relais des structures existantes.
12. La gouvernance commune des secteurs comprend trois organes : bureau du secteur, conseil sectoriel de l'enseignement (CSE), conseil sectoriel de la recherche (CSR).
13. Le bureau du secteur est un organe exécutif.
14. La composition minimale du bureau comporte : le vice-recteur de secteur, qui le préside ; deux membres du CSE, dont le président ; deux membres du CSR, dont le président ; le directeur administratif du secteur, avec voix consultative.
15. Dans le secteur «Sciences de la Santé», le bureau comprend aussi les médecins-chefs directeurs médicaux.
16. Le bureau assure la coordination entre le CSE et le CSR et est le garant de l'équilibre entre les trois missions de l'université.
17. Dans chaque secteur sont créés un conseil sectoriel de l'enseignement et un conseil sectoriel de la recherche.
18. La composition minimale du CSE comporte : un président ; les responsables des écoles ; le responsable administratif sectoriel de l'enseignement, avec voix consultative ; les représentants des corps.
19. Le prorecteur à l'enseignement et à la formation est invité au CSE pour les points qui relèvent de la politique institutionnelle.
20. Le CSE est l'organe de gestion et de coordination des activités d'enseignement et de formation du secteur.
21. La composition minimale du CSR comporte : un président ; les responsables des instituts ; le responsable administratif sectoriel de la recherche, avec voix consultative ; les représentants des corps.
- 22.. Le prorecteur à la recherche est invité au CSR pour les points qui relèvent de la politique institutionnelle.
23. Le CSR est l'organe de gestion et de coordination des activités de recherche des différents instituts du secteur.
24. Dans chaque secteur est créé une cellule de gestion.
25. Le secteur est représenté au Conseil académique par les deux représentants du CSE et du CSR au bureau de secteur.

Annexe 4

La vision de la KUL pour les 5 ans à venir

(projet d'article TG pour le Droit de Savoir)

La KUL publie sur son site internet (www.kuleuven.be) le plan stratégique 2007-2012, suite à son approbation par le pouvoir organisateur en juillet 2007. En raison du débat institutionnel qui secoue depuis deux ans l'UCL, dans le cadre du plan de développement, il apparaît utile de se pencher sur les idées qui circulent au sein de l'université soeur.

Le plan insiste sur le fait que la KUL n'est pas une organisation hiérarchisée, mais un réseau assez libre, qui doit laisser de l'espace à la créativité. L'hôpital universitaire est explicitement décrit comme un organisme ne visant pas le profit, les étudiants et les patients ne sont pas considérés comme des « clients » et les professeurs et chercheurs ne sont pas des « travailleurs » dans le sens commun du terme (point 1.2.). Si la KUL souhaite contribuer au développement économique et social, elle ne se définit pas comme une organisation purement économique, trop focalisée sur une planification à courte vue. L'impact économique et social de la KUL est pourtant considérable, avec un budget de 1,2 milliard d'euro et 17.500 emplois dépendant de ses activités.

La KUL s'interroge néanmoins sur son identité, par rapport à l'éthique chrétienne, à sa base régionale flamande, à l'usage des langues, à l'internationalisation croissante, et à la mobilité intra-européenne des étudiants.

Le plan place l'étudiant au coeur du projet universitaire. Il insiste sur la formation intellectuelle et sociale des étudiants, au moyen d'une diversification des bachelors et masters, une multiplication des mineures, une offre accrue en terme de formation permanente, une organisation raisonnée de l'année académique, etc... Face aux limites de recrutement inhérentes à l'usage de la langue néerlandaise, la KUL prévoit d'accroître son internationalisation par l'augmentation du nombre de programmes de masters en anglais.

Le plan accorde un intérêt appuyé à l'usage des indicateurs quantitatifs destinés à améliorer la qualité et la performance de l'enseignement et de la recherche.

Du point de vue de la structure interne de la KUL, le plan ne prévoit pas un bouleversement complet comme à l'UCL. L'importance des facultés et départements est affirmée, aux côtés desquels s'insèrent des centres de recherche, à visée interdisciplinaire. Il faut souligner que la KUL n'instaure pas de mega-instituts, mais laisse de l'espace pour les petits réseaux de recherche, notamment en sciences humaines et sociales, du moins si leur performance et leur visibilité extérieure sont démontrées.

Au niveau du regroupement géographique universitaire, qui est décidément à la mode actuellement en Belgique, le plan prévoit une « union économique » entre la KUL et la K.U. Brussel. De plus, l'Associatie KULeuven, une asbl regroupant la KUL et les hautes écoles, fondée en 2002, doit permettre, d'ici l'année académique 2012-2013, d'intégrer complètement les programmes académiques des institutions partenaires, en développant des filières parallèles de bachelors : académiques et professionnels. Les hautes écoles seront également amenées à participer à la recherche scientifique au sein de la KUL.

Ces points relevés contrastent avec les orientations du plan de développement de l'UCL. Bien qu'adopté, le plan doit faire l'objet, selon le recteur Marc Vervenne, d'un large débat au sein de la communauté universitaire, incluant les étudiants, et ce notamment au travers d'un forum de discussion ouvert sur le site de l'université. La communauté universitaire doit faire siennes les idées du plan stratégique, pour que ce dernier ne reste pas un exercice purement intellectuel. Le document ne compte que 35 pages, et se limite à énoncer les grandes orientations, sans entrer dans les détails comme à l'UCL. Car la mise en oeuvre concrète semble plus importante à la KUL que l'élaboration de longs documents.
