Intervention de Monsieur Bruno Delvaux devant la délégation syndicale CNE 3 février 2009

- Introduction par M. Jos Palange, qui invite Bruno Delvaux à se présenter et à présenter les grandes lignes de son projet (à reformuler selon votre perception)

Après mes études d'ingénieur agronome (1978), j'ai rejoint la FAO (http://www.fao.org) pour travailler au Cameroun dans le domaine de l'amélioration des sols pour divers systèmes de culture. Recruté en 1984 par le CIRAD (http://www.cirad.fr), organisme français de recherche/développement, et affecté en zone caraïbe, j'y ai conduit des recherches développant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. Ces deux expériences m'ont conduit à cultiver le travail en équipe et à gérer des collectifs de personnes, sur le terrain et au laboratoire. J'ai eu la chance de réaliser ma thèse de doctorat au sein de l'unité de chimie des interfaces de l'UCL (1986-88). J'y ai mené une recherche fondamentale identifiant les mécanismes de rétention d'ions sur les surfaces des minéraux argileux de sols tropicaux, en collaboration avec des équipes du CNRS (http://www.cnrs.fr) et de l'INRA (http://www.inra.fr). Par ce travail, sa valorisation et une participation à des cours et travaux pratiques, j'ai contracté le virus de la recherche scientifique et de l'enseignement universitaire. J'ai rejoint l'UCL en 1991. Avec l'équipe SOLS, nous développons des recherches sur le cycle d'éléments minéraux dans le système sol-plante de divers écosystèmes, en zones tropicales et en Europe (p.ex. Chernobyl), grâce à des partenariats belges, européens et internationaux. J'enseigne en bac et master dans le domaine des sciences du sol. Je me suis investi dans des responsabilités collectives en tant que responsable d'unité, président de département et doyen de faculté. A ce titre, je suis membre du Conseil académique depuis octobre 2004. J'ai dirigé le Groupe de travail « baptêmes » et présidé la Commission de l'Environnement de l'UCL. Ces diverses implications institutionnelles m'ont permis de mieux connaître l'Université et ses services centraux, de mesurer la richesse et la diversité de l'institution et son potentiel humain. Ces expériences ont fortement développé mon attachement à l'UCL.

Celui-ci est à la base de mon engagement et de ma candidature, décidée suite à une longue réflexion mûrie en collectif. Ma motivation est de servir la communauté et de conduire l'Institution en valorisant son intelligence collective. Mes propositions présentées à la Communauté résultent d'un travail collégial. Elles sont détaillées sur mon site de candidat (http://www.brunodelvaux.be) à partir d'un document générique. Il s'agit de lignes directrices ouvertes soutenues par une vision. Celle-ci se décline en quatre points :

- assurer à nos étudiants des formations de base et des formations avancées reposant une forte capacité de recherche et d'innovation, qui soutiennent la comparaison avec les meilleures universités européennes ;
- veiller à la cohérence institutionnelle entre l'enseignement, la recherche et le service à la société ;
- valoriser le capital humain de l'UCL : j'y suis très attaché ; il s'agit de notre force première ;
- gérer efficacement nos ressources est indispensable : nos marges sont minces (budgets 2007-2009, prospective) ; à ressources constantes, nous devons être plus efficaces et valoriser notre capital humain.

De cette vision et de notre réflexion collective qui a impliqué, directement et indirectement, plus de 80 personnes représentant toutes les composantes de l'institution, nous dégageons sept priorités :

- la « nouvelle UCL » : se basant sur les acquis et les défis, nous proposons une stratégie pour répondre à ces défis.

- la gouvernance : écouter pour rassembler, décider et agir ; construire sur le collectif et sur ce qui fonctionne bien.

- la gestion coordonnée des missions de l'institution : accroître l'efficacité organisationnelle, valoriser les personnes, associer les directeurs d'administration à la gouvernance de l'institution ;

- le plan de développement : travailler à géométrie variable, veiller à l'articulation central/local ;

- la qualité de la formation pour les étudiants : valorisation des pratiques pédagogiques et du métier d'enseignant ; formation critique et interdisciplinaire ;

- développer une université ouverte au monde et à l'Europe ;
- valoriser notre capital humain : des métiers au service de nos missions.

Enfin, mon projet présente aussi ma vision du rôle du recteur, et les descriptifs de fonction des pro-recteurs.

Gouvernance

- Quelle est votre position pour la suite du plan de développement ? Que pensez-vous de la dissociation de la recherche et de l'enseignement ? Les trois secteurs doivent-ils avoir une politique commune à ce propos ?

En ce qui concerne le PDD, il faut stabiliser les acquis en se basant sur les principes suivants :

- mettre les structures au service des activités et des projets ;
- soutenir les dynamiques collectives émanant de la base et donc mettre en place les instituts prêts à démarrer ;
- appliquer une géométrie variable selon les secteurs ;
- autoriser un phasage dans le temps ;
- mettre en place un dispositif structurel compatible avec ce phasage et avec la géométrie variable, avec l'aide des juristes compétents (règlements).

A propos de votre seconde sous-question, il ne s'agit pas de dissociation entre enseignement et recherche, mais de gestion différenciée et coordonnée. L'enseignement, la recherche et le service à la société sont les trois missions fondamentales de l'Institution universitaire. Il convient de gérer celles-ci au mieux selon leurs logiques propres, mais en veillant à la cohérence de l'ensemble.
L'enseignement est davantage structurant et répond peut-être mieux à une dynamique *top-down*. Il peut insuffler le sentiment d'appartenance à une échelle collective plus large (ex. niveau des facultés et départements actuels). La recherche repose sur la créativité des personnes, toutes catégories de personnel confondues. Elle répond davantage à une dynamique *bottom-up*. Il est donc crucial que les besoins exprimés en termes de dynamiques collectives élaborées par les acteurs eux-mêmes soient portées par les structures et non l'inverse. Il convient donc d'épouser ces dynamiques et de mettre en œuvre les propositions structurelles qui permettent à chacun de se développer et de s'épanouir, tout en conservant la cohérence de l'ensemble. Celle-ci est notamment assurée par la participation active des trois prorecteurs de secteur au conseil rectoral.
L'objectif n'est pas de construire trois universités différentes. Le pragmatisme justifie de poursuivre avec une géométrie variable et des vitesses différentes.

- Quelle est votre position par rapport à la proposition des délégations CNE du personnel dans les quatre universités de l'Académie Louvain de mettre en place une assemblée représentative constituante, qui remplacerait la consultance externe et la décision top/down par l'intelligence collective interne organisée ?

Les quatre délégations CNE ont rendu un avis commun. Les 4x4 représentations des corps ont fait de même. Les quatre Conseils d'entreprise ont également arrêté une position commune. Le pragmatisme invite à l'écoute, au dialogue et à la concertation. Un processus complet à partir de la base me paraît difficile à gérer. Il faut harmoniser et croiser les dynamiques *top-down* et *bottom-up*. Entre la proposition *top-down* (BCG) et la proposition d'une constituante, il faut se situer à mi-chemin, proposer et s'accorder sur des lignes directrices.

- Le comité CNE du personnel demande la création d'un mandat de prorecteur à la politique du genre, à l'égalité des chances et à la démocratisation de l'accès aux études. Avez-vous une position à ce sujet ?

Le dossier concernant la révision du périmètre de compétences de l'Administrateur général sera examiné au C.ac. du 9 février. Il est notamment proposé de compléter l'équipe rectorale par la présence d'un vice-recteur à la politique du personnel. La politique du genre devrait, à mon sens, rentrer dans ses attributions.
Cela étant, La création d'une instance permanente en charge de la problématique de l'égalité des chances est une demande ancienne du Groupe 'Actions positives' du conseil d'entreprise, que le directeur SPER préside. Ce Groupe prépare un projet de texte pour une convention collective de travail relative au télétravail, à soumettre aux autorités et aux délégués syndicaux du personnel ; il s'agit d'un moyen de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

- Comment voyez-vous la troisième mission de l'université : le service à la société ?

L'UCL ne vit pas sur une île. Notre monde est fragile, complexe et incertain. Il est riche en questionnements scientifiques. Les réponses technologiques ne suffiront plus, il faut davantage de dialogue entre sciences humaines et sciences exactes. Notre espèce a un impact majeur sur la Terre. L'Université peut répondre à d'importants défis qui concernent l'avenir de nos sociétés.
Le service à la société est l'une des trois missions fondamentales de l'institution. Il contribue au rayonnement de l'université et à son attractivité. Il peut alimenter tant la recherche que l'enseignement. Il mérite d'être mieux reconnu.
Afin d'inscrire de manière plus claire cette dimension dans notre institution, je proposerai de créer un Conseil du service à la société. La tâche et la composition de ce Conseil devront être élaborées avec la contribution de toutes les Facultés, compte tenu de la grande diversité des tâches à couvrir.

A titre d'orientation générale, nous pouvons penser qu'un tel Conseil devra (liste non-exhaustive) :

- assister le Conseil de la recherche pour donner un avis sur des aspects « service à la société » de certains projets de recherche ;
- rechercher des financements pour des activités spécifiques de service à la société en synergie avec ADRE (Administration de la recherche), la Fondation Louvain et la Sopartec ;
- objectiver des critères d'évaluation de la qualité du service à la société et son intégration dans la démarche enseignement-recherche ;
- permettre la reconnaissance d'activités spécifiques de service à la société dans les carrières académiques ;
- organiser une relation harmonieuse et efficace entre les partenaires chargés de valoriser les résultats de la recherche : ADRE, Fondation Louvain, Sopartec ;
- fournir des recommandations aux différents organes de l'université pour mieux articuler recherche, enseignement et service à la société ;
- servir de lieu d'élaboration de propositions aux autorités pour leurs relations avec les pouvoirs publics ;
- renforcer et coordonner la participation de l'UCL dans les activités liées aux grands fonds de recherche appliquée (Plan Marshall, Fonds de développement régional).

- En 1986, la revue Synobs, éditée par le SET de l'UCL, publiait un article comportant une typologie des méthodes de décisions dans les universités européennes, en six archétypes : le « monacal » ; le « baronnage » ; le « pionnier » ; l' « agora » ; « le business » et l'archétype « filiale ». Quel est votre modèle de gouvernance pour l'université ?

Je ne connais pas cet article et j'ignore si les archétypes présentés sont toujours d'actualité, 23 ans plus tard. Comme précisé dans mon programme, je prône un modèle de gouvernance basé sur la pratique de l'intelligence collective. L'Université est, par excellence, le lieu où il convient de cultiver et pratiquer l'intelligence collective.
Ce modèle est également mis en avant dans l'explication de *success stories* dans l'entreprise privée. L'ouvrage suivant peut être très utilement consulté à ce sujet :
Pfeffer J. & Sutton R. (2006) Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Non-Sense : Profiting from Evidence-Based Management. *Harvard Business School* Press, 265 p.

- Seriez-vous, lors de la prochaine élection du recteur, en faveur d'une amélioration du suffrage universel pondéré, en permettant que les personnes travaillant moins d'un mi-temps, exclues aujourd'hui du vote, puissent également y participer ?

Un individu, fut-il recteur, ne peut pas se prononcer isolément sur ce point. Ma position tient à quelques principes :

- le droit de vote est un droit qui répond notamment à un devoir investissement : il faudra fixer une « barre » en fonction de ce critère ;
- il conviendra, en préalable, de tirer les leçons de la modification de la procédure électorale à l'UCL, après le scrutin ;
- dans l'objectif de la fusion « Louv4in », il nous faudra étudier cela avec les partenaires de la grande université.

Politique du personnel

- Avez-vous des propositions concernant la composition de votre équipe rectorale, en particulier pour les personnes qui pourraient être candidat/e au mandat de prorecteur à la politique du personnel ?

Dans le programme que je soumets à notre communauté, j'ai explicité ma vision de l'exercice du mandat de recteur. Je me suis tenu également à proposer une description de fonction des prorecteurs. En cas d'élection et conformément au Règlement ordinaire de l'Université (Art. 64 à 67), je proposerai des personnalités. Ce règlement sera appliqué moyennant une étape préalable à la délibération du Conseil académique (C.ac.), visant à assurer aux prorecteurs une légitimation par la base. Dans le contexte qui est le nôtre, il me paraît impensable d'animer et de gouverner sans le concours de prorecteurs légitimés, soutenus par leur base et dotés d'une expérience institutionnelle. En effet, le C.ac. sera fortement recomposé au 01.09.09 (recteur, prorecteurs, doyens –quatre nouveaux doyens sont devenus membres du C.ac. au 01.09.08 ; trois autres le deviendront au 01.09.09–), l'administrateur général terminant son mandat le 31.10.09. Cette profonde modification impose le choix de prorecteurs fédérateurs au niveau de leurs secteurs respectifs et dotés d'une forte expérience institutionnelle. Nous avons besoin de personnes expérimentées, qui connaissent bien l'institution, pour la conduire dans une période pleine de défis.
Par rapport au mandat de prorecteur à la politique du personnel, je réserve ma réponse à l'examen de ce dossier au C.ac. du 09.02.09. Il conviendra également de proposer un descriptif de fonction.

- Concernant la politique de rémunération du personnel, la référence aux barèmes du secteur public est la règle pour le personnel des universités. Or, il nous revient qu'existeraient des compléments de rémunération liés aux résultats de leur entité. Par ailleurs, a également été lancée l'idée d'un intéressement individuel aux résultats de la recherche. Quelle est votre position sur cette question ?

Je n'ai pas connaissance de situations où la rémunération barémique serait complétée en fonction des résultats de l'entité. En effet, si cela existait, le Service du Personnel (SPER) devrait effectuer le paiement et, *a fortiori*, serait informé. Renseignement pris à bonne source, ces situations ne sont pas connues en SPER.

En revanche, il a effectivement été proposé d'exploiter la nouvelle mesure fédérale de « bonus salarial », rendue possible depuis 2008. Il s'agit de permettre le paiement d'une prime annuelle de 2.000 euros maximum, exonérée d'impôt et de cotisations sociales patronales et personnelles, aux membres d'une équipe de travail qui ont atteint un objectif prédéfini (pas uniquement dans des activités de recherche).

Ce mécanisme suppose la conclusion d'une convention collective de travail définissant notamment les objectifs.

La CNE n'a pas souhaité, à ce stade, prêter son concours à la conclusion d'une telle convention parce qu'elle estime que ce serait un usage impropre des deniers publics et que, de toute manière, la question devrait être abordée au niveau de la Communauté française de Belgique.

Le projet mérite cependant une entière considération. La dimension collective de la mesure est un incitant très intéressant pour la promotion d'une dynamique d'équipe. A l'Université, *a fortiori*, cela permettrait de tempérer les césures qui subsistent entre les différentes catégories de personnel puisque tous les membres d'une équipe, quelle que soit leur catégorie d'appartenance, bénéficieraient du bonus en cas d'atteinte du résultat. Dans le résultat d'une équipe de recherche, le collectif est important : l'intéressement ne doit donc pas être accordé à titre individuel.
La définition des objectifs ne doit pas se cantonner à une approche quantitative mais peut intégrer la promotion de la qualité (de l'enseignement notamment et sous réserve d'un budget prévu à cet effet).

- Quelle ligne de conduite donnerez-vous au prorecteur à la politique du personnel quant au sort de la classification des fonctions du PAT à l'UCL qui n'a pas été négociée avec la délégation syndicale, contrairement à ce qui se fait partout en Belgique, tant dans le secteur public que dans le secteur privé ? Etes-vous, oui ou non d'accord, qu'il faut remettre cet ouvrage sur le métier ?

L'outil existe depuis 1991-92. Il possède des vertus. Il a permis, dans de nombreux cas de rétablir une certaine équité et de procéder à des rattrapages. Il est à mes yeux un outil nécessaire à la gestion du personnel. Toutefois, il présente la faiblesse structurelle de n'avoir pas été négocié.

Sans aucun doute, il faut s'atteler à ce travail dans un processus *négocié* et pour toutes les catégories de fonctions, universitaires ou non.

Mais, dans l'état actuel des évolutions internes, le moment n'est sans doute pas le mieux choisi (les nouvelles structures et l'évolution des métiers devraient d'abord trouver une certaine stabilité). Et, intuitivement, je dirais que c'est un chantier à ouvrir au niveau de la nouvelle université.

En conclusion, je recommanderais de ne pas « jeter le bébé avec l'eau du bain ». L'outil existe. Il a fonctionné. Il a permis des rattrapages. Selon ma perception et sur base de mon expérience, il a apporté davantage de justice et d'équité ; il permet de rendre possible la gestion du personnel et des carrières. Il me semble pertinent de mettre ce dossier à l'agenda de l'Académie.

- La négociation sur l'affectation du retour du précompte professionnel est suspendue à l'UCL depuis 2004. Seriez-vous d'accord de reprendre cette négociation en vue d'affecter une partie au moins de ce montant à l'emploi de chercheurs à durée indéterminée, d'assistants de recherche, de boursiers ?

La ristourne du précompte professionnel du personnel scientifique, pour laquelle aucune affectation ne fut imposée par les pouvoirs publics, est utilisée pour couvrir des besoins liés aux activités de recherche. Elle a contribué de façon décisive à l'équilibre financier de l'Université au fil des dernières années. Sans cela, nous plongeons dans un déficit grave, de l'ordre de 5M€/an.

Il demeure que la pérennité de ce revenu reste incertaine, pour des raisons externes à l'institution. Nos bailleurs de fonds contestent le caractère éligible de ce poste dans sa comptabilisation dans les dépenses justifiées dans les projets qu'ils financent. Il y a donc divergence entre leur attitude et la position du législateur fédéral.

Nos autorités entreprennent toutes les démarches nécessaires pour solutionner ce problème. Malgré l'énergie investie et les contacts réalisés, la difficulté persiste.
La sécurité de cette ressource est donc pour l'instant, faut de clarification ou d'alternative, compromise.

Les réviseurs ont été partisans de l'inscription de la ristourne dans le budget récurrent. Nous ne pouvons pas, dans la situation actuelle, assurer la récurrence de cette ressource. Sa pérennité n'est pas assurée. Du point de vue de l'institution, il me paraît hautement délicat d'entreprendre une négociation sur une ressource non sécurisée. Notre attitude doit viser à soutenir les Autorités dans leurs démarches en cours.

- Que pensez-vous de l'idée de rouvrir des postes de personnel scientifique définitif, afin de couvrir des besoins structurels (par exemple, délégué scientifique Erasmus, gestionnaire d'école doctorale) ou estimez-vous que ces tâches doivent être reprises par du personnel administratif de niveau universitaire ?

Je n'ai pas une vue suffisamment globale de cette question à ce jour. Le seul point que je puisse avancer est que la première solution (PSD) serait moins coûteuse que la seconde (PAT de niveau universitaire). Je pense qu'il s'agit d'une bonne idée à creuser, en n'oubliant pas l'exigence statutaire du PSD susceptible de modifier la répartition des prestations.

Par ailleurs, il existe une hétérogénéité des politiques en Communauté française de Belgique (CfB). Sous réserve d'un examen plus approfondi de la question, je recommanderais donc que cette question soit étudiée au niveau de l'Académie et à celui de la CfB, via le Cref.

- Connaissez-vous le règlement des examens d'avancement pour le personnel administratif et technique sous forme de brevets de compétences ? Si oui, avez-vous une opinion à ce sujet ?

Oui, bien sûr, je l'ai pratiqué. C'est un excellent outil de professionnalisation. Il a le mérite d'avoir été dûment concerté et d'être suivi par une commission paritaire « Brevets ». Il présente aussi l'avantage de favoriser la réflexion conjointe du travailleur et de son responsable sur un enjeu professionnel et d'encourager la solidarité entre collègues puisque certains sont *coaches* ou évaluateurs dans certains brevets (ce qui constitue aussi un facteur de valorisation personnelle). Nous sommes vraiment dans le registre de l'intelligence collective ou de « l'entreprise apprenante ».

- La délégation syndicale demande la présence, dans les commissions de promotion, d'un observateur syndical, son rôle concernant uniquement le respect des procédures et n'intervenant donc pas dans la proposition de décision relatives aux personnes. Quelle est votre position à ce propos ?

La promotion étant une étape du parcours professionnel, lequel est scandé par des règles tirées du statut pécuniaire que l'Université doit appliquer à l'identique de ce qui s'impose aux universités de la Communauté, il m'apparaît naturel que la CNE porte cette demande.

Il faut, ici aussi, envisager la réponse à cette demande dans le cadre de la « grande université ».

Je voudrais toutefois préciser que l'absence d'un délégué syndical ne signifie pas que le système actuel fonctionne de manière inappropriée. La présence du délégué pourrait s'articuler autour du concept d'observateur neutre et éloigné par rapport à des contingences plus locales.
Je suis ouvert à la proposition, sous réserve d'une instruction dans le cadre de la « nouvelle UCL ».

- Parmi le personnel APH, il existe des personnes qui n'ont pas de fonction principale à l'extérieur de l'université. Etes-vous oui ou non d'accord que ces personnes doivent être nommées à temps partiel au barème ?

C'est une question délicate et préoccupante. Ces situations sont peu fréquentes.
Lorsque la désignation porte sur un nombre d'heures insuffisant pour que le revenu permette d'assurer une couverture sociale, la précarité de ces situations peut légitimement préoccuper.
Mais ce n'est, selon moi, pas la nomination à temps partiel qui résoudrait ce problème puisque c'est le temps de travail et le niveau consécutif du revenu qui commande la couverture sociale.
Il faut réfléchir à d'autres solutions, qui ne créeraient pas de différences de traitement au sein de la catégorie des invités.

Par ailleurs, une discussion est en cours pour définir les critères de nomination. Le vice-rectorat aux Affaires académiques mène actuellement un travail de fond avec les doyens à propos des critères à établir en matière d'académisation du personnel. A mon sens, ces critères doivent privilégier les personnes qui s'investissent dans la vie des entités avec lesquelles ils collaborent (p.ex. co-promotion de mémoires et de thèses, implication dans la recherche et le service…).

- **La journée de travail semble de plus en plus se dérouler sans interruption, étant donné le nombre important de réunions fixées sur le temps de midi. Le CPPT a programmé parmi ses priorités d'actions « la pause-midi ».**

Je ne suis pas opposé à la proposition, mais il ne conviendrait pas de verser dans le dogmatisme. Du point de vue de l'individu, il n'y a pas forcément réunion tous les jours.

Expérience acquise

- Comment exercez-vous votre responsabilité hiérarchique en tant que Président de département / Doyen ? Comment animez-vous votre entité ?

De manière collective et participative en suscitant l'adhésion à des objectifs communs. Tous les membres de l'équipe sont concernés par ceux-ci et associés dans leur mise en œuvre. Je peux donner plusieurs exemples issus de mon vécu à l'échelle de l'unité, du département et de la faculté.
Un exemple au niveau de l'unité concerne l'acquisition d'équipements dans ses diverses phases : attendus en termes de recherche, contacts avec les fournisseurs, testage, discussion des prix, …etc.
Un autre exemple concerne l'audit réalisé au sein de mon département en 1999-2000. Suite à l'audit scientifique externe, pour lequel nous nous étions portés volontaires, un audit interne a été réalisé sous ma responsabilité. Chaque membre du personnel a été interviewé pour établir un état des lieux des aspirations et des motivations personnelles. L'état des besoins, plus particulièrement en recherche, a ensuite été dressé. La confrontation de l'offre de compétences et des besoins a permis de soumettre à l'Administrateur Général des propositions de décisions. Une fois actées, celles-ci ont débouché, à cadre constant, sur des opérations de mobilité et sur la création de nouveaux métiers. Ces résultats ont permis de dégager du temps pour l'exercice de nos missions d'enseignement, de recherche et de service. Ainsi que me l'a confié récemment son président, ce département se développe notamment sur ces acquis-là. Ils ont en effet généré des effets durables sur le soutien à l'exercice de nos missions, les échanges entre unités, un partage de prestations entre membres du personnel administratif et technique.
Au niveau de la Faculté, les groupes de réflexion créés et stimulés au niveau décanal ont constitué un intéressant exercice d'intelligence collective. A titre d'exemple, quelques résultats en sont : communication vis-à-vis des rhétos et progression très significative du nombre de « primo-inscrits », communication vis-à-vis des Alumni et des parents, développement d'un « produit » en termes d'insertion professionnelle de nos diplômés…
A l'échelle du Secteur, deux exemples. La pratique de l'intelligence collective nous a permis d'organiser une concertation en termes de recrutement PAC (p.ex. chimie des procédés) et d'ouvrir la voie à de plus fortes interactions entre entités d'enseignement et de recherche. Une telle pratique devrait vraisemblablement déboucher sur une répartition optimisée des postes d'assistants (PST).

- Avez-vous été amené à réorganiser une entité à l'occasion d'un changement de structure ? Si oui, comment avez-vous procédé ?

Oui. J'ai toujours procédé en multiphasique, en partant d'une analyse rigoureuse de l'existant et en développant une instruction en termes de viabilité et de marges de progression. La phase d'instruction incluait un travail d'audit impliquant des personnes bien au fait du monde universitaire, une consultation de toutes les parties prenantes, la définition d'objectifs communs. La recherche de solutions et leur mise en œuvre impliquait les acteurs eux-mêmes. Un exemple en est la restructuration du Centre de Michamps. Pour modifier des structures, le regard extérieur est important, mais la connaissance de l'institution est cruciale.
Dans un autre registre, j'ai eu le plaisir de diriger le groupe « -46 » dans ma faculté, un groupe de jeunes académiques dont les travaux ont conduit :

- au changement de nom de la faculté ;
- à l'adoption de l'intitulé du grade de bioingénieur à l'échelle de l'ensemble de la Communauté française de Belgique, en lieu et place des grades d'ingénieur agronome et d'ingénieur chimiste et des bioindustries ;
- à l'adoption, dans le décret Dupuis, des intitulés des trois masters bioingénieur ;
- à la conduite anticipative de la réforme de Bologne au sein de la faculté.

- Dans les procédures de recrutement ou de promotion, comment procédez-vous ?

L'examen du dossier individuel en termes de quantité et de qualité de performances selon des critères préétablis et rigoureusement convenus, ne s'est jamais départi, dans ma façon de procéder, de la prise en compte de l'environnement et des conditions de travail. L'évaluation des personnes ne peut se faire hors contexte. L'institution possède une importante marge de progression dans ce domaine.

- Estimez-vous avoir permis aux hommes et aux femmes d'évoluer de manière égale à différents niveaux de fonctions sans que le parcours ne soit affecté par la différence de genre ?

OUI. Je peux donner plusieurs exemples concrets, mais je m'attacherai à en illustrer deux : la modification du règlement FNRS en matière d'accessibilité aux concours pour les mandats FNRS, le recrutement d'académiques dans ma faculté pendant mon décanat.
J'ai travaillé pendant dix ans comme membre de la commission XVI du FNRS (1995-2005). J'ai pu constater des différences d'évolution dans les passages d'aspirant à chargé de recherche et de chargé à chercheur qualifié. Dans de nombreux cas, les dossiers « masculins » étaient supérieurs à âge égal, mais pas forcément à temps de prestations égaux. L'examen attentif des dossiers « féminins » montrait qu'à âge égal, les périodes de maternité grevaient (passez-moi l'expression) les performances scientifiques. J'ai alors examiné en détail les procédures de recrutement au CNRS, à l'INRA et dans des institutions de recherche au Canada et en Suisse. J'ai soumis au Recteur M. Crochet une demande de révision des règlements du FNRS en termes de recul de la limite d'âge en fonction des périodes de maternité. Les règlements du FNRS furent modifiés rapidement.
Dans ma Faculté, les huit derniers recrutements « PAC et chercheur qualifié » (depuis 2004) sont cinq femmes et trois hommes. Aucune gloire à en tirer : la qualité a fait son œuvre.
Il demeure qu'il reste beaucoup à faire pour accroître l'harmonie entre vie professionnelle et vie privée : ce problème ne concerne pas uniquement les femmes.

- Avez-vous rencontré une situation flagrante de manque de respect à l'égard de membres du personnel ? Si oui, quelle a été votre réaction ?

OUI, j'ai été confronté à des cas difficiles. Un doyen a des responsabilités en termes de gestion des ressources humaines. Ma réaction fut d'appliquer les procédures en vigueur au sein de l'Institution et les dispositions légales prévues à cet effet. Nous ne pouvons transiger avec des comportements qui se situent en dehors du système de valeurs portées par l'institution. Il en va du respect des personnes et de celui de l'institution.

- Avez-vous participé à la mise en place de mesures d'économie d'énergie ?

Oui. Je me suis notamment investi dans le processus qui, je l'espère, conduira à la rénovation des serres.

- Avez-vous favorisé ou manifesté votre soutien à des mesures pour une mobilité respectueuse au mieux des impacts environnementaux ?

A l'UCL ? Pas vraiment en dehors d'un soutien moral non affiché. Soutenir une mobilité respectueuse au mieux des impacts environnementaux ? Oui bien sûr, cela fait partie des pratiques de ma vie courante. Je pratique le cyclisme, je voyage en tandem pendant nos vacances, j'utilise les transports publics (train, TEC, Conforto…), je me rends à pied à mon travail…

- Dans certaines entités, seul le personnel de niveau universitaire est invité aux réunions de gestion de l'entité ? Quelle est votre point de vue à ce sujet ?

J'ai horreur de la « réunionnite ». J'ai toujours pratiqué le système collectif et participatif. A l'échelle du laboratoire, il fut souvent improvisé. Il est valorisant pour tous et responsabilise chacun. Il est indispensable à la dynamique collective. Il facilite le travail.

La montagne n'est jamais aussi belle que lorsqu'elle est perçue de points de vue différents. … Et elle est alors beaucoup plus facile à escalader.