



EVALUATION EUA 2005 – 2006

Rapport d'auto-évaluation

Janvier 2006

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	
1.1.Comité de pilotage	1
1.2.Collaborations au processus d'auto-évaluation	2
1.3.Diffusion et discussion du rapport	3
1.4.Aspects positifs et difficultés rencontrées	3
2. CONTEXTE INSTITUTIONNEL	
2.1.Présentation historique	3
2.2.Position géographique	4
2.3.Facultés, écoles, instituts et laboratoires de recherche	4
2.4.Nombre et répartition des étudiants	4
2.5.Ressources financières	4
3. ANALYSE	
3.1. Institution – normes et valeurs	5
3.1.A. Ce que l'ULg tente de faire	5
3.1.A.1. Mission	5
3.1.A.2. Contraintes et opportunités	10
3.1.B. Comment l'ULg tente de remplir sa mission.....	16
3.1.B.1. Activités d'enseignement et de recherche.....	16
3.1.B.2. Activités en relation avec la mission de l'ULg.....	18
3.1.B.3. Aspects financiers	18
3.1.B.4. Activités de management.....	19
3.2. Évaluation et gestion de la qualité	22
3.2.A. Évaluation de la qualité	22
3.2.A.1. Répartition des tâches, structures et personnel spécifiques.....	22
3.2.A.2. Standards de qualités explicites. Degré de diffusion et d'acceptation.....	23
Culture immanente de la qualité	
3.2.A.3. Adéquation des ressources.....	23
3.2.A.4. Mécanismes d'évaluation	23
3.2.A.5. Fréquence d'évaluation des activités.....	26
3.2.A.6. Ampleur des données disponibles	26
3.2.A.7. Intégration des données dans la prise de décision et le planning stratégique....	26
3.2.B. Gestion de la qualité	26
3.3. Management stratégique / Capacité d'adaptation	27
3.3.A. Capacité de réagir aux opportunités et menaces.....	27
3.3.B. Représentants extérieurs dans la réflexion stratégique	27
3.3.C. Changements attendus dans les objectifs institutionnels	28
3.3.D. Amélioration de l'agencement entre les missions et les moyens	28
3.3.E. Rôle des processus de qualité dans le développement.....	28
4. CONCLUSIONS	29

1. INTRODUCTION

Le rapport d'auto-évaluation qui suit est un regard que l'Université de Liège porte sur elle-même à l'occasion et dans la perspective de son évaluation stratégique par l'Association des Universités Européennes (European Universities Association – EUA). Le but de cet exercice est de permettre à l'Université de présenter aux experts extérieurs, recteurs ou anciens recteurs, un texte dans lequel elle analyse sa situation et ses ambitions, l'accent étant résolument mis sur la planification stratégique à long terme, l'évaluation des processus décisionnels et des structures de gouvernance, l'examen des outils de mesure et de gestion de la qualité.

1.1. COMITE DE PILOTAGE

En ses séances du 15 juin et du 3 octobre 2005, le Conseil d'administration a arrêté la composition du Comité de pilotage chargé de l'élaboration du rapport d'auto-évaluation, de l'accueil des experts-visiteurs, de la supervision générale du processus.

La composition du Comité de pilotage est la suivante :

* : Membres du Conseil d'administration

** : Membre invité au Conseil d'administration.

Président	M. F. COIGNOUL*	Professeur ordinaire à la Faculté de Médecine vétérinaire
Autorités universitaires	M. B. RENTIER* M. A. CORHAY* M. F. RONDAY* Mme M. MARCOURT**	Recteur Vice-Recteur Administrateur Directeur-Général à l'Enseignement et à la Formation
Représentants des doyens	M. G. MOONEN* M. M. DUBRU	Doyen de la Faculté de Médecine Directeur général de HEC-Ecole de Gestion
Représentant du Collège rectoral	M. E. DELRUELLE*	Professeur ordinaire à la Faculté de Philosophie et Lettres - Conseiller du Recteur à l'Ethique et à l'Image institutionnelles
Représentants du personnel scientifique	M. L. COURARD M. P.V. DRION*	Chef de Travaux à la Faculté des Sciences appliquées Assistant à la Faculté de Médecine vétérinaire – Pro-Président du Conseil Universitaire du Personnel Scientifique (CUPS)

Représentants de l'administration	Mme V. BOVEROUX	Secrétaire du Conseil d'administration
	Mme A. GIRIN	Directeur de l'Administration des Ressources Financières (ARF)
	Mme E. GOUJON	Directeur de l'Administration des Ressources Humaines (ARH)
	Mme I. HALLEUX)	Directeur de l'Administration Recherche et Développement (ARD)
Représentant du Personnel Administratif, Technique et Ouvrier (PATO)	M. R. CZICHOZ*	Président de la section ULg de la Centrale Générale des Services Publics (CGSP)
Représentant des étudiants	M. C. GELMINI*	Etudiant en 2 ^e année de bachelier en Sciences médicales
Personnes de contact	Mme E. BOXUS	Responsable du Conseil Général des Etudes (CGE) – Coordination
	Mme E. DUMONT	Secrétariat

1.2. COLLABORATIONS AU PROCESSUS D'AUTO-EVALUATION

Plusieurs invités ont participé de manière permanente, occasionnelle ou ponctuelle aux travaux du groupe.

Le 29/09/05	M. D. CROSIER – Directeur au développement des programmes de l'EUA Mme P. JANSSENS – Rédactrice en chef du périodique « Le 15 ^e Jour du mois »
Le 6/10/05	M. L. BRAGARD – Administrateur honoraire de l'ULg, pour la suite des travaux du Comité de pilotage
Le 3/11/05	M. J.-F. LEROY – Spécialiste en compétences psychosociales
Le 1/12/05	M. P. THIRION – Directeur du réseau des bibliothèques
Le 15/12/05	M. J.-M. BOUQUEGNEAU – Président de la Commission des Bâtiments M. J.-C. CORNESSE – Conseiller du Recteur pour les Ressources Immobilières
Le 12/01/06	M. J. BONIVER – Président du Comité d'accompagnement de l'Institut pour la Formation et la Recherche dans l'Enseignement Supérieur (IFRES)

1.3. DIFFUSION ET DISCUSSION DU RAPPORT

L'évaluation 2006 par l'EUA se distingue des précédentes en réservant une large part à l'information interne. A l'issue des travaux de rédaction, le rapport a été présenté et discuté lors d'une réunion conjointe des doyens et des conseillers du recteur, le 16 janvier 2006. Il a également été remis aux membres du Conseil d'administration et discuté en séance plénière le 25 janvier 2006. Le périodique d'information de l'Université, « Le Quinzième Jour du Mois », a suivi la procédure et informé ses lecteurs des travaux mis en chantier. Un site¹ est ouvert depuis le 27 janvier 2006 sur l'intranet pour permettre à chacun d'interagir avec le Comité de pilotage. En outre, le rapport d'auto-évaluation a été rendu public sur le site de l'ULg.

Dans la foulée de la publication du rapport, un débat élargi et structuré (tables-rondes, questionnaires individuels, convocation du Conseil académique,...) sera organisé avec l'ensemble de la Communauté universitaire en vue de la rédaction d'un « Projet pour l'ULg » (automne 2006)².

1.4. ASPECTS POSITIFS ET DIFFICULTES RENCONTREES

La préparation et la rédaction du rapport d'auto-évaluation n'ont posé aucun problème particulier. Les travaux ont débuté le 23 juin 2005 et, après une interruption de 8 semaines due aux vacances d'été, se sont étendus jusqu'au 26 janvier 2006 au rythme d'une réunion hebdomadaire.

Dans la discussion et la rédaction du rapport, le Comité de pilotage aurait souhaité traiter en parallèle les sections relatives aux ambitions de l'Institution en termes de mission (3.1.A.1), les contraintes et opportunités (3.1.A.2) et les tentatives de répondre aux exigences de la mission (3.1.B). La structure imposée du rapport d'auto-évaluation (document EUA : *Institutional Evaluation Programme Guidelines - Self-evaluation and Site Visits* p. 7) qui prévoit explicitement de suivre une liste de points, ne permet pas cet exercice comparatif, les questions à aborder étant disparates d'une section à l'autre.

2. CONTEXTE INSTITUTIONNEL

2.1. PRESENTATION HISTORIQUE

L'Université de Liège a été fondée en 1817, à l'initiative du roi Guillaume 1^{er} des Pays-Bas. Elle est l'aboutissement d'une longue tradition intellectuelle qui remonte aux origines de la Principauté de Liège.

Au cours du XX^e siècle, elle a trouvé toute sa place, comme université publique, aux côtés des autres grandes institutions universitaires du pays (Université Catholique de Louvain (UCL), Université Libre de Bruxelles (ULB) et Université d'Etat de Gand (UGent)). A la suite des réformes institutionnelles qui ont abouti à la transformation de la Belgique en Etat fédéral, l'Université de Liège, université « d'Etat » à l'origine, est devenue Université de la Communauté française de Belgique (CFB). Celle-ci, par son décret « Bologne » du 31 mars 2004 *définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration à l'espace européen de*

¹ <http://www.evalulg.ulg.ac.be>

² <http://www.ulg.ac.be/le15jour/150/carteblanche.shtml>

*l'enseignement supérieur et refinançant les universités*³, a regroupé les différentes institutions d'enseignement supérieur de la Communauté en 3 académies, autour des 3 grandes universités complètes (UCL, ULB et ULg) : « Louvain », « Bruxelles-Wallonie » et « Wallonie-Europe ».

2.2. POSITION GEOGRAPHIQUE

Liège se situe à 100 km de la capitale de l'Europe, au sein de la Grande Région Européenne Sarre-Lorraine-Luxembourg-Rhénanie-Palatinat-Wallonie. A 30km des Pays-Bas, à 45km de l'Allemagne, Liège est au centre d'un nœud autoroutier important et une étape sur le futur axe ferroviaire à grande vitesse (TGV) Londres – Bruxelles – Berlin. Elle possède le troisième port fluvial d'Europe et un aéroport en expansion.

La région liégeoise bénéficie de nombreux atouts : des villes historiques attrayantes, une économie diversifiée reposant sur une longue tradition industrielle. Elle est constituée d'un tissu de petites et moyennes entreprises orientées vers l'exportation. C'est une terre cosmopolite comportant 12,5% d'étrangers et de nombreuses populations issues de l'immigration (italienne, espagnole, marocaine,...), la plupart parfaitement intégrées.

L'Université s'est d'abord développée au centre de la ville puis au Val Benoît. Devant l'afflux continu d'étudiants et de chercheurs à la fin des années soixante, elle a investi un nouveau campus boisé au sud de la ville, le Sart-Tilman, où elle jouxte un Centre Hospitalier Universitaire (CHU) et un parc d'entreprises de hautes technologies.

2.3. FACULTES, ECOLES, INSTITUTS ET LABORATOIRES DE RECHERCHE

L'ULg compte 8 facultés (Philosophie et Lettres, Droit, Sciences, Médecine, Sciences appliquées, Médecine vétérinaire, Psychologie et Sciences de l'éducation, HEC-Ecole de gestion) et l'Institut des Sciences humaines et sociales. Elle organise une cinquantaine de filières d'enseignement et concrétise son insertion européenne par l'échange de professeurs, de chercheurs et d'étudiants avec plus de 400 institutions de recherche et d'enseignement en Europe.

2.4. NOMBRE ET REPARTITION DES ETUDIANTS

L'Université de Liège offre le modèle Européen de diplômes de bachelier, de master et de docteur. Le tableau 1 (en annexe 1) donne la répartition des 16 021 étudiants inscrits pour l'année académique 2004-2005 .

2.5. RESSOURCES FINANCIERES

Le budget total de l'Université, en ce compris les traitements et les montants des contrats de prestations extérieures, s'élevait en 2004 à 245 millions € et se décomposait comme suit :

- 161 millions € alloués par les pouvoirs publics : allocations (120 millions €), subside fédéral à la recherche (7 millions €) et contrats de recherche (34 millions €), soit 66 % ;

³ Moniteur Belge du 18 juin 2004

- 8 millions € couverts par les droits étudiants, soit 3 % ;
- 76 millions € provenant du privé (contrats, fondations,...), soit 31 %.

Le tableau 2, en annexe 1, décrit les ressources budgétaires en matière de recherche.

3. ANALYSE

3.1. INSTITUTION – NORMES ET VALEURS

3.1.A. CE QUE L'ULG TENTE DE FAIRE

3.1.A.1. Mission

(1) Equilibre souhaité entre positionnement local / régional / national / international

Lors de son discours inaugural⁴, le 22 septembre 2005, le recteur Rentier a confirmé la volonté de l'ULg de se positionner aux niveaux local, communautaire (francophone belge), national, européen et mondial.

A l'analyse, divers points méritent d'être soulevés.

- Positionnement local

Université multidisciplinaire au centre d'un ensemble de Hautes Ecoles spécialisées et à vocation professionnalisante, l'ULg dispose du crédit et de la confiance nécessaires pour fédérer l'enseignement supérieur liégeois. L'intégration de la Haute Ecole de Commerce (HEC-Liège) en son sein montre que des rapprochements sont possibles entre divers types d'enseignement supérieur dans un souci de cohérence et dans le respect des spécificités de chacun. L'Université de Liège est au cœur d'une région urbaine de 600 000 habitants. Elle est résolue à participer encore plus qu'aujourd'hui à son renouveau et à sa modernisation (reconversion du bassin industriel liégeois, mobilité, transport, aéronautique, domaine spatial, biotechnologies, secteur de la santé – notamment via le CHU), sans oublier la culture et la vie sociale et citoyenne de la Ville et de son agglomération.

- Positionnement régional et communautaire

L'Université de Liège est la seule université publique et complète (au sens de la loi de 1953) de la CFB et souhaite le rester. Elle constitue actuellement avec la Faculté Universitaire des Sciences Agronomiques de Gembloux (FUSAGx) l'« Académie universitaire Wallonie-Europe » à laquelle elle ambitionne d'associer les Hautes Ecoles du Pôle Mosan au sein d'un consortium de l'enseignement supérieur. A plus long terme, l'Université de Liège envisage de promouvoir une fédération de toutes les universités de la CFB, seule capable d'organiser de façon cohérente et durable l'offre pléthorique de formation sur les 9 campus actuels.

En matière de recherche, l'Université de Liège doit s'inscrire mieux encore dans des domaines d'avenir tout en restant attentive à la collaboration avec les autres universités en CFB. Ces dernières années, elle a pris l'initiative de regrouper autour d'elle les acteurs de la recherche, des entreprises et le cas échéant des pouvoirs publics,

⁴ <http://www.presse.ulg.ac.be/evenements/ra2005/BernardRentier.html>

en des grappes technologiques dans des domaines où ses compétences étaient multiples et reconnues et où le tissu industriel local était dense. Elle est aussi impliquée dans d'autres associations de même type, pilotée par d'autres opérateurs wallons. Elle a négocié avec les autorités régionales l'installation à Liège de pôles de compétences scientifiques et technologiques, véritables plates-formes intégrées associant centres de recherches, entreprises, incubateurs, responsables publics (Annexe 2).

Tels sont les axes de force sur lesquels l'Université veut s'appuyer pour envisager son positionnement dans les grandes infrastructures et plates-formes de recherche internationales et pour développer des partenariats durables.

L'Université de Liège ambitionne aussi de trouver un plus grand espace de liberté en favorisant la recherche fondamentale. Dans cette perspective, il lui faudra trouver une source de financement durable complémentaire à celle de son pouvoir organisateur, d'autant que l'indigence de la CFB l'éloigne de manière inquiétante de l'objectif de Lisbonne, malgré une augmentation de 9% du budget dédié à la recherche votée en décembre 2005.

- *Positionnement national et européen*

Dans le contexte particulier de la Belgique fédérée, une fracture institutionnelle existe entre les universités des deux communautés, ce qui n'empêche pas la persistance d'échanges très fructueux dans certains secteurs. Cependant, les universités publiques n'ont pas encore défini d'axe stratégique commun ni tenu de discours officiel sur une stratégie structurée de coopération.

En Europe, des accords interuniversitaires visant à des enseignements communs ont été pris entre l'ULg et les universités partenaires de la Grande Région (Sarre, Lorraine, Luxembourg, Rhénanie-Palatinat, Wallonie) ainsi qu'entre les universités géographiquement proches de l'Euregio Meuse-Rhin au sein d'ALMA (Aachen-Liège-Maastricht-Diepenbeek) (Annexe 3). Le recteur parle, à terme, d'une intégration dans « un grand consortium universitaire d'Europe occidentale ».

Des regroupements seront en effet nécessaires pour accroître la visibilité de l'ULg. Force est de reconnaître qu'une réflexion sur l'image institutionnelle, sur l'aura, est nécessaire et urgente. Elle est confiée, depuis octobre 2005, à un Conseiller du recteur spécifiquement chargé de l'alimenter.

En recherche l'ambition est grande de participer davantage en qualité d'acteur, voire de coordinateur, aux programmes cadre de l'Union Européenne. L'ULg y est très présente mais, le plus souvent, comme simple partenaire. En outre, sa participation à des programmes organisés de mobilité de chercheurs est très limitée. Le tableau 3 reprenant ces données se trouve en annexe 1.

- *Positionnement international (hors Europe)*

L'Université de Liège poursuit l'ambition de figurer parmi les universités de réputation internationale. Elle est consciente de ne pas avoir atteint ce niveau à l'exception de quelques rares domaines de recherche et se trouve systématiquement mal classée dans les « rankings » internationaux, même vis-à-vis des autres universités complètes de la CFB.

(2) Equilibre souhaité entre enseignement/recherche/autres services

L'Université de Liège ambitionne de conserver un juste équilibre entre enseignement, recherche et activités au service de la société dans les grandes orientations qui lui sont reconnues par son statut d'université complète.

- *Enseignement*

L'ULg accorde une grande attention à ses activités d'enseignement et ne souhaite pas déroger à son principe de les maintenir à un niveau élevé. Elle se sent investie d'une mission éducative à caractère social, son statut public le lui impose, et elle s'inquiète des difficultés spécifiques d'accès aux universités que connaît la jeunesse belge des classes sociales moins favorisées. Précisément, dans un rapport récent⁵ nos universités sont critiquées sur ce point (Belgique classée 12^e sur 13 pays en « accessibility ») malgré le coût peu élevé des études (Belgique francophone classée 6^e sur 13 pays en « affordability »). Cette situation perdure depuis plusieurs dizaines d'années malgré les initiatives déployées en faveur des étudiants à tous les moments de leur parcours.

- *Recherche*

Un effort particulier doit être fait en faveur de la recherche fondamentale. Il en va de même pour les recherches en sciences humaines, que la création du nouvel Institut des Sciences Humaines et Sociales devrait permettre d'asseoir. Tout en reconnaissant que d'excellents travaux de recherche peuvent exister sans y associer des candidats docteurs, la formation doctorale et post-doctorale et la diplomation des doctorats avec thèse sont tout à fait insuffisants à l'ULg (Annexe 4).

En matière de financement de la recherche, l'effort de l'Université de Liège doit être maintenu vis-à-vis des pouvoirs publics belges communautaire, régional et fédéral qui constituent avec les entreprises locales la principale source de revenus.

- *Services au public et à la société*

L'Université de Liège se singularise par une gamme très large et très variée d'activités scientifiques et de valorisation tournées vers le public et la société. Elles sont parfois de nature très sociale : consultance, conseil, expertises par des spécialistes compétents et indépendants.

Le statut public de l'ULg la pousse tout naturellement vers ce type d'activités qui, selon le cas, génèrent des revenus, assoient sa réputation, créent des emplois, servent d'« école d'application » pour l'enseignement ou la recherche.

Un malaise existe entre certains promoteurs qui se sentent isolés ou oubliés dans leurs efforts de valorisation de l'Institution et l'autorité universitaire qui s'est peut-être trop focalisée par le passé sur quelques dérives.

Un dialogue est souhaitable. Il doit accorder les exigences institutionnelles légitimes de transparence des missions et d'affectation des ressources avec les demandes d'aides bien compréhensibles venues des promoteurs d'activités.

(3) Priorités académiques

En Europe, l'Université se distingue, dans tous les sens du mot, par un enseignement basé sur la recherche ; c'est un postulat qui ne peut être négocié. Pourtant, le maintien d'une recherche de haut niveau dans toutes les disciplines dans un environnement de plus en plus compétitif et sélectif est devenu un défi et parfois une gageure. Il faudra faire des choix et convaincre la Communauté universitaire de son apport. Certains secteurs jugés prioritaires par l'Institution seront refinancés et soutenus, d'autres devront trouver les collaborations extérieures les plus judicieuses pour préserver leur caractère véritablement universitaire et performant, d'autres encore devront collaborer plus étroitement avec l'enseignement supérieur hors université pour une nouvelle définition de leurs missions.

⁵ In *Global Higher Education Rankings, Affordability and Accessibility in Comparative Perspective*, Global Higher Education Report 2005, Educational Policy Institute, Washington, 2005 ; <http://www.educationalpolicy.org/pdf/Global2005.pdf>

L'équation n'est pas simple si l'on veut à la fois ne pas abandonner définitivement de vastes domaines du savoir, maintenir partout un esprit compétitif et créatif et encourager la recherche fondamentale. Par ailleurs, les priorités choisies devront s'inscrire dans la durée, au-delà des modes et des pressions, sans glisser dans le regroupement abusif autour de quelques grands ensembles structurels.

La difficulté insigne de diriger ce processus repose sur l'équipe rectorale. Elle peut y trouver l'occasion de profiler l'ensemble de l'Université par une prise progressive de conscience à partir des priorités déclarées de la recherche. La clé de la réussite repose sans doute, une fois de plus, sur une réflexion partagée avec les facultés et les départements, sur l'apaisement des craintes et les garanties à apporter aux équipes de recherche performantes dans des domaines peu stratégiques pour l'Institution, sur le recours à des incitants positifs plutôt que sur des mesures susceptibles de braquer et d'aliéner.

L'ouverture aux langues étrangères dans l'enseignement, proposée par la réforme de Bologne et permise par le cadre législatif actuel, est une des priorités des autorités académiques mais elle n'a pas rencontré à ce jour beaucoup de succès à l'ULg, hormis dans quelques filières privilégiées d'économie ou de gestion dont les étudiants en perçoivent mieux l'intérêt.

Dans un premier temps, l'opération « Tell me more »⁶ a été lancée pour mettre l'apprentissage des langues étrangères à la portée de tous.

(4) Quelles recherches et quelles disciplines privilégier ?

Si les autorités universitaires envisagent de soutenir en particulier certaines filières et orientations de recherches qu'elles jugent prioritaires, elles ne souhaitent pas se priver de celles qui existent et qui sont indissociables de son statut d'université complète. Si l'ambition est de redéfinir les priorités de l'Université, elle n'est certainement pas de l'affaiblir dans le climat de concurrence exacerbée qu'elle connaît.

(5) Approches didactiques à soutenir

L'insertion de nouvelles formes d'enseignement (résolution de problèmes, stages de formation supervisés, mises en situation...) doit être encouragée et bénéficier d'un support tangible spécifique. Une recommandation pour l'avenir est de favoriser la généralisation de ce type d'apprentissages dans l'Institution. En outre, la question de l'acquisition de compétences transversales dans une formation universitaire est posée (par exemple, la compétence psychosociale).

(6) Degré de centralisation/décentralisation souhaité par l'ULg

Force est de constater que l'Université de Liège se pose rarement la question de savoir si elle est ou non fort centralisée. Elle pourrait avoir à en prendre la mesure lorsqu'une stratégie proposée par l'autorité centrale sera confrontée aux exigences de sa mise en œuvre par les facultés et les départements.

S'il fallait désigner les endroits où les décisions importantes se prennent, on pourrait dire que le recteur est incontournable dans tous les domaines importants, que l'enseignement au sens le plus large, dans ses objectifs et ses modalités, ne peut être modifié sans l'assentiment des facultés et des départements, que la recherche est très décentralisée et entre les mains d'équipes fort autonomes, que les finances et la gestion du potentiel

⁶ <http://www.ulg.ac.be/le15jour/149:langues.shtml>

humain sont dans une large mesure contrôlées par les autorités et par l'administration centrale.

Sur le plan des ambitions à modifier cette configuration, l'université est traversée par plusieurs courants contradictoires pour accroître la centralisation, renforcer le rôle des facultés ou donner plus d'initiative aux départements.

(7) Relation à avoir avec les bailleurs de fonds publics ou privés

Il est extrêmement important pour l'ULg d'entretenir une relation claire et d'égal à égal avec les pouvoirs publics dont elle dépend. Elle n'est pas seule. Interfèrent dans ce jeu les autres universités en Communauté française de Belgique, les responsables politiques et l'influence qu'ils ont sur les décisions de l'exécutif, les courants philosophiques historiquement en conflit dans l'enseignement en Belgique.

Trois conditions doivent exister pour que l'ULg puisse mieux résister à ces pressions extérieures et pour que s'installe un véritable partenariat : (1) la prise de conscience par l'Université de la nécessité de se donner une stratégie à long terme, coordonnée en son sein et assortie de plans d'action cohérents et objectifs à négocier avec les gouvernements successifs ; (2) l'engagement unanime du monde universitaire belge francophone à résister aux marchandages futiles et aux jeux partisans du pouvoir qui favorisent tantôt l'un tantôt l'autre mais qui, en fin de compte, pénalisent les universités dans leur ensemble ; (3) un plan d'action interuniversitaire sincère bâti sur des objectifs scientifiques et pédagogiques crédibles. L'Université de Liège, neutre par définition et, partant, également bienveillante vis-à-vis de tous les partis et de tous les hommes au pouvoir, est idéalement placée pour promouvoir un tel partenariat.

Les partenaires privés ont été beaucoup sollicités déjà pour entreprendre des collaborations avec l'ULg. La mise en place par le précédent recteur de structures d'accueil et de dialogue avec le secteur des entreprises⁷ a permis de formaliser la relation malgré un contexte économique local particulièrement difficile. Cet effort doit être poursuivi sans relâche ainsi que le maintien d'une présence active de l'ULg dans les organes de concertation et de dialogue entre entreprises et universités (Liaison Entreprises-Universités – LIEU – du Conseil des Recteurs francophones⁸).

Le débat public, où l'Université de Liège ambitionne d'être particulièrement active, se tient dans un espace médiatique, public et intellectuel belge fortement structuré par l'opposition entre les identités « catholique » et « laïque », ainsi que par une concentration croissante de la vie intellectuelle à Bruxelles. Ce double phénomène favorise l'Université Catholique de Louvain (et, dans une moindre mesure, les Facultés Saint Louis, situées à Bruxelles) et l'Université Libre de Bruxelles (« laïque »). En conséquence, l'ULg se trouve largement sous-représentée dans les médias, les débats publics (auditions parlementaires, etc.), ou encore les institutions ou commissions « policy oriented ». En fait, ce qui devrait être une force de notre Université (son caractère public et pluraliste) apparaît comme une faiblesse. L'ULg en est consciente depuis longtemps et a mené une politique assez offensive pour accroître sa présence sur la scène médiatique notamment. Elle est déterminée à poursuivre cet effort. Il lui faudra aussi, à l'avenir, affirmer davantage son identité publique et pluraliste, afin d'en faire un véritable atout.

⁷ <http://www.interface.ulg.ac.be/>

⁸ <http://www.cref.be/Entr-Univ/index.htm>

3.1.A.2. Contraintes et opportunités

(1) Evaluation de l'autonomie institutionnelle

Les législations récentes, et en particulier le décret « Bologne » précité, renforcent singulièrement le pouvoir du recteur tout en accordant plus d'autonomie à l'Institution dans son ensemble. Par exemple, elles autorisent le recteur à se choisir un Collège de conseillers⁹ et, en sa qualité de président du Conseil d'administration, à recevoir par délégation un très large éventail de prérogatives. Par ailleurs, le Conseil d'administration voit à son tour son pouvoir renforcé, notamment par l'attribution des enseignements aux professeurs sous forme de missions périodiques et par l'exécution des peines disciplinaires à charge du corps enseignant. Les autres niveaux de prise de décisions dans l'Institution se trouvent, selon la mission considérée, tantôt renforcés tantôt affaiblis.

- *Sélection, engagement, promotion, démission du personnel*

La situation administrative du personnel de l'ULg, toutes catégories confondues, doit être examinée dans le contexte général de l'évolution de l'enseignement en Belgique ces 20 dernières années, où la cohérence n'existe plus ni dans les textes, ni dans les faits. Entre les universités des deux Communautés nationales, le statut des agents n'est plus comparable, ce qui complique les tentatives de rapprochement structurel ou la défense d'intérêts communs. Une proximité persiste entre universités historiquement, philosophiquement et géographiquement proches. Les liens sont beaucoup plus ténus entre universités publiques.

Dans le paysage – complexe – de l'organisation administrative belge, l'Université de Liège dépend de la Communauté française de Belgique (CFB), un ensemble administratif qui recouvre très largement 2 régions : la Wallonie (RW) et Bruxelles-Capitale (RB). Il est donc adéquat de considérer conjointement les réalités régionales et communautaires.

Le personnel de l'ULg est réparti en 4 grandes catégories : académique, scientifique permanent, scientifique temporaire et administratif, technique, ouvrier (PATO). Leur rémunération émane de deux sources : du budget ordinaire pour les agents du cadre, des conventions de recherche et des prestations extérieures pour les autres membres du personnel. Le cadre du personnel dépendant du budget ordinaire est approuvé annuellement par le Conseil d'administration et adapté sur proposition des autorités, des facultés et de l'administration centrale.

Des contraintes existent pour toutes les catégories : une marge de manœuvre budgétaire étroite assortie d'une planification pluriannuelle décidée par le Conseil d'administration, une norme législative qui limite les frais de personnel à 80% du budget ordinaire. C'est dans ces limites qu'il faut placer les ambitions de l'ULg en matière de gestion des ressources humaines.

Pour le personnel académique, l'attractivité de la carrière a été progressivement compromise par une perte d'avantages statutaires non compensés et par une lourdeur croissante des tâches administratives, ce qui est surtout préjudiciable au recrutement dans les orientations où les emplois sont en concurrence directe avec le secteur privé. L'ULg souhaiterait disposer d'une plus grande liberté de négociation lors de l'engagement de nouveaux professeurs et leur accorder plus d'avantages extra-financiers en matière de qualité de vie, d'environnement de recherche et d'enseignement, de gestion du temps. C'est un des avantages principaux de la

⁹ <http://www.ulg.ac.be/le15jour/148/recteur.shtml>

départementalisation de l'Institution d'avoir permis à certains enseignants, là où leur nombre le permet, de se dégager de leurs cours par le jeu des "missions triennales d'enseignement".

Le personnel scientifique et de recherche de l'ULg a vu son plan de carrière modifié en réponse à l'évaluation précédente par l'EUA. La durée potentielle des mandats temporaires a été portée de 6 à 10 ans mais sans véritable contrepartie financière ou statutaire. Plus généralement, l'écart se creuse entre les déclarations politiques (« société de la connaissance », renforcement du potentiel de recherche européen (700 000 emplois nouveaux !), refinancement de la recherche universitaire (accords de Lisbonne)) et la précarité que l'on constate au quotidien dans la carrière des chercheurs. Les universités belges se vident en chercheurs confirmés et la plus grande confusion existe dans les universités et en particulier à l'ULg sur la conduite à tenir. Selon les disciplines, les facultés souhaitent ou non un corps scientifique définitif, tandis que le pouvoir politique tergiverse sur la définition d'un nouveau statut spécifique. Le recteur a proposé au Conseil d'administration, en décembre 2005, la recréation de postes de premier assistant (définitifs) tandis que le Conseil des recteurs hésite depuis longtemps sur l'opportunité d'un statut unique pour le personnel encadrant.

Le personnel administratif, technique et ouvrier a vu son niveau de qualification évoluer radicalement depuis 2002 par la volonté délibérée de recruter à tout niveau à un degré plus élevé de qualification et d'attribuer les promotions en fonction de la mission et des responsabilités. Cependant, les exigences barémiques qui tiennent exclusivement compte du diplôme de l'employé et de l'ancienneté sont un frein à la mise en place optimale de cette politique.

Qui plus est, les mises à la pension anticipée (60 ans) et le régime de pause-carrière préalable (55 ans) applicables actuellement aux membres du personnel scientifique définitif et du PATO du cadre pourraient être mises à mal par des mesures gouvernementales de prolongation de l'activité professionnelle, dans tous les secteurs. Une analyse détaillée et chiffrée de la situation du PATO à l'ULg est disponible en annexe 5.

- Sélection des étudiants

Dans les cycles de base (1^{ers} et 2^{es}), l'accès aux universités en CFB est libre et exempt de droits complémentaires pour tout étudiant de l'Union européenne porteur d'un titre reconnu de réussite de fin d'enseignement secondaire. Les étudiants des pays tiers sont acceptés sur dossier. Cette liberté d'accès est historique, hormis en sciences appliquées où un examen d'entrée existe depuis longtemps. Elle bénéficie d'un large soutien des autorités politiques, des étudiants, de la population, au nom de l'égalité des chances et de la démocratisation de l'enseignement supérieur. Dans les sphères académiques, le débat est loin d'être clos. Une limitation d'accès imposée récemment par décret dans les secteurs de la santé a été justifiée par de multiples raisons : répercussions négatives sur les dépenses publiques (enseignement supérieur, santé publique, sécurité sociale), inscription massive d'étudiants étrangers refoulés par leurs systèmes nationaux de limitation, avec comme conséquence une désorganisation et un péril sur la qualité des enseignements.

Malgré l'absence de sélection des étudiants à l'admission aux études et malgré les budgets de fonctionnement importants (de l'ordre de 470 000 €) consacrés annuellement à l'accueil, à la remédiation, à l'information, à l'accompagnement des étudiants, le biais social persistant dans la population étudiante des universités belges auquel il a été fait allusion ne s'estompe pas. Parmi les causes possibles et souvent citées, on peut certainement relever la grande disparité et le niveau très moyen de

l'enseignement secondaire en Belgique francophone lorsqu'on le compare avec celui d'autres pays (lecture : 25^e sur 32 ; sciences : 25^e sur 32 ; mathématiques 20^e sur 32)¹⁰. L'Université doit également s'interroger sur les qualités intrinsèques de la formation qu'elle donne aux futurs maîtres de ces étudiants.

- *Enseignement et formation*

- structuration : l'Université complète au sens de la loi du 28 avril 1953 postule l'existence de 4 facultés « au moins » dans les domaines de la philosophie et des lettres, du droit, des sciences, de la médecine et des sciences appliquées. Hormis cette exigence, l'Université est libre de s'organiser comme elle l'entend, de créer, supprimer, scinder, modifier les structures qu'elle juge nécessaires à son fonctionnement, sur décision de son seul Conseil d'administration. A cet égard, le Conseil d'administration a approuvé en mars 2001 la création de départements dotés d'un rôle de concertation et de coordination par discipline, d'évaluation périodique des cours, de gestion des ressources et d'avis aux facultés dont ils dépendent.

La grande autonomie de gestion dont l'Université dispose théoriquement pour organiser son enseignement est bridée dans son application par une contrainte financière qui bloque toute évolution radicale. En effet, le décret « Bologne » a raté une occasion historique de modifier l'affectation de l'allocation publique aux universités en décidant de maintenir sa répartition en relation majoritairement directe avec le nombre d'étudiants. Il laisse ainsi persister un travers grave qui pénalise depuis longtemps nos universités : une concurrence féroce entre institutions dans un contexte d'offre pléthorique et alimentée par une enveloppe globale fermée et insuffisante. Elle est, de l'avis de tous, le premier obstacle à l'élaboration d'accords interuniversitaires basés sur une franche collaboration des institutions dans les secteurs où elles sont les plus performantes.

- Grades académiques : le décret « Bologne » a singulièrement simplifié la structuration des grades en CFB : grades de bacheliers (180 crédits) au 1^{er} cycle, masters de base de 60 ou 120 crédits (180 en médecine vétérinaire, 240 en médecine) et masters complémentaires en 60 ou 120 crédits au 2^e cycle. A l'heure où ces lignes sont écrites, les étudiants des 2 premières années du 1^{er} cycle sont engagés dans cette nouvelle structure d'enseignement. Les autorités de l'Université ont saisi l'occasion pour inciter les facultés, les départements et les conseils d'études à revoir le contenu et la structure des programmes d'enseignement et en particulier le volume des cours théoriques, généralement trop élevé, pour les rendre conformes aux prescrits du décret : 1 année d'études = 60 crédits, 1 crédit = 24h d'activités d'apprentissage. Plus fondamentalement, il leur a aussi été demandé de réfléchir aux objectifs des formations pédagogiques et aux perspectives d'évolution des moyens humains et matériels au sein des filières. Des niveaux de spécialisation sont prévus au sein de certains programmes dès le 1^{er} cycle sous la forme d'options, au 2^e cycle par un choix possible entre 3 finalités de 30 crédits : didactique, approfondie, spécialisée. Cette réforme est généralement bien accueillie, avec les inévitables contraintes inhérentes à l'ajustement aux nouveaux cursus et à la mise en application d'un décret parfois tatillon, encombré de détails inutiles et paralysants.

¹⁰ OCDE 2004, *Apprendre aujourd'hui, réussir demain* – Premiers résultats de Pisa 2003

- Recherche

L'Université de Liège dispose en principe d'une grande liberté en matière de recherches. Les centres et unités de recherches sont totalement décentralisés et les facultés n'exercent aucune autorité ni contrôle sur l'attribution des contrats de recherche, l'avancement des travaux, la qualité des résultats, le choix du personnel. Cette autonomie très grande des équipes de recherche est génératrice de créativité. A ce titre elle doit être préservée. Dans la réalité, elle ne peut s'exercer que de manière fort imparfaite en raison de l'insuffisance globale du financement alloué à la recherche universitaire en CFB, obligeant les chercheurs à consacrer une part importante de leur temps à trouver des financements.

La recherche à l'ULg reste majoritairement financée par le secteur public, bien que le montant des projets conduits avec les entreprises privées soit également important (environ 1/3 du budget).

L'actualité politique impose de mentionner le programme de relance *Actions prioritaires pour l'Avenir wallon*, appelé « Plan Marshall »¹¹. Financé par les pouvoirs publics à hauteur de 1 milliard d'euros (en 4 ans), ce plan invite les universités à apporter leurs compétences à l'effort de redéploiement de la région.

Les pouvoirs publics se sont également donné pour ambition de soutenir l'implantation de parcs scientifiques. Le Liège Science Park¹² (domaine de 50 ha - avec projet de doublement de la surface disponible - situé à proximité immédiate du campus du Sart-Tilman) abrite entreprises et spin-offs spécialisées en biotechnologie, espace, informatique, ingénierie et électronique avec des conséquences très directes sur la spécialisation des recherches dans l'Université.

- Activités entrepreneuriales

L'Université de Liège est très présente dans le domaine des activités entrepreneuriales. Elle a créé « l'Interface Entreprises-Université » en 1989 en tant qu'organe permanent de liaison et de promotion des collaborations avec le secteur privé. Elle détient ainsi un dispositif intégré et complet de transfert de technologie et de soutien à la création d'entreprises qui est pris en exemple, non seulement en Belgique, mais aussi en Europe, à travers l'association européenne PROTON dont l'ULg est membre fondateur. Ce système a permis de créer 44 entreprises depuis 1999 (78 depuis 1981), dont 85% sont encore actives, générant plus de 1 000 emplois directs ainsi que de nombreuses relations de recherche avec les laboratoires universitaires.

- Finances

Trois types de budgets sont gérés au niveau de l'Université de Liège :

- Budget ordinaire et assimilés (budget social étudiants et budget immobilier)
- Budget des conventions de recherche
- Budget des prestations pour tiers et assimilés (dons et legs).

Chacun des trois budgets se voit appliquer des contraintes différentes, tout en ayant une base commune. En effet, en tant qu'institution publique, l'Université de Liège est soumise pour l'ensemble de ses opérations financières aux lois sur les marchés publics ce qui n'est pas le cas des universités libres contraintes d'appliquer ces lois sur les seules dépenses relevant du budget ordinaire. En outre, la gestion et la comptabilité des institutions universitaires doivent respecter l'arrêté du Gouvernement de la Communauté Française du 12 avril 1999 fixant les règles d'établissement et de présentation des budgets et des comptes.

¹¹ <http://gov.wallonie.be/code/fr/text.asp>

¹² <http://www.liegesciencepark.be/>

La gestion *du budget ordinaire* par l'ULg est régie par des dispositions légales (Loi du 27 juillet 1971 sur le *financement et le contrôle des institutions universitaires* avec une quarantaine de modifications ultérieures). Elles sont largement consacrées au calcul et aux modalités – complexes – d'attribution des montants annuels alloués. Pour leur utilisation, les contraintes sont les suivantes :

- l'affectation des montants alloués aux missions d'enseignement et, indirectement, de recherche ;
- la réservation d'un budget spécifique à l'aide sociale aux étudiants ;
- le respect de limites maximales aux dépenses de personnel et au pourcentage d'emplois dans certaines catégories du corps enseignant ;
- des modalités relatives au cumul de fonction du personnel ;
- la réservation d'un budget spécifique à l'entretien du parc immobilier.

La gestion des *budgets de recherche* répond quant à elle à des critères extrêmement contraignants et à l'obligation de produire les pièces comptables probantes (voire les preuves de paiement) pour le remboursement des dépenses effectivement réalisées. Par ailleurs, ces dépenses doivent dans leur grande majorité être préfinancées, les organismes publics remboursant fréquemment avec une ou plusieurs années de retard.

La gestion des *prestations pour tiers* (non justifiables à charges réelles) est la seule qui bénéficie d'une certaine souplesse. L'Université dispose d'une très grande liberté pour toute une pléiade d'activités rémunérées et peut recourir à pratiquement toutes les formes de financement, public ou privé. Ce secteur constitue une source appréciable de revenus. Ils font l'objet, par décret, d'un prélèvement de 15% à la source pour participation aux frais généraux (PFG).

Toutes les décisions à caractère budgétaire sont visées par un délégué du ministre du budget et par un commissaire du gouvernement qui par ailleurs a d'autres attributions (notamment par le *décret sur le contrôle des institutions universitaires*¹³). Par ailleurs, en tant qu'institution publique, l'Université de Liège est soumise au contrôle de la Cour des Comptes.

Enfin, depuis 1999, le Conseil d'administration a jugé souhaitable de faire certifier les comptes par un réviseur d'entreprises.

Par comparaison avec les universités libres, l'ensemble de ces contraintes handicape l'Université de Liège, imposant des procédures lourdes, inefficaces, consommatrices d'énergie et paralysantes.

(2) Evaluation du marché du travail régional et national

L'Université de Liège est localisée au cœur d'une région en crise, en quête de redressement économique après la réduction progressive, ces 50 dernières années, de l'activité industrielle qui a fait sa prospérité. Cette régression économique s'est accompagnée de régression sociale et le niveau de chômage y est encore à l'heure actuelle un des plus élevés du pays (de l'ordre de 20%).

La volonté de reconversion y est pourtant bien présente et l'Université est considérée de toutes parts comme un partenaire incontournable de la relance. Dans ce contexte, l'Université de Liège s'intéresse tout particulièrement au devenir de ses diplômés et a créé la Cellule Emploi (CEm), accessible en permanence aux diplômés et aux anciens, aussi bien pour un premier emploi que pour une réorientation de carrière. Ses activités couvrent quatre volets : accompagner le diplômé jusqu'à l'emploi, proposer des séminaires aux départements, informer sur le marché du travail et servir d'interface avec les employeurs.

¹³ Moniteur Belge du 13 septembre 1990

Elle récolte également, à la demande des départements, des statistiques d'emploi dans une filière considérée. L'actuelle préoccupation de l'ULg relative à la Formation Continuee conduira la CEm à se pencher de manière plus large sur l'adéquation des formations aux exigences du marché du travail.

(3) Evaluation des infrastructures

L'Université de Liège bénéficie d'infrastructures urbaines et d'un impressionnant campus boisé au Sart-Tilman (750 ha de terrain) qui comptent 51 ha de surfaces bâties. La dissémination des bâtiments et la double implantation créent des problèmes à la mesure de cet important patrimoine immobilier. Le premier est la décentralisation de l'administration, localisée en ville sur le site de la Place du 20-Août, alors que 7 facultés sont implantées au Sart-Tilman. Un second problème est lié à la mobilité des étudiants dont la plupart logent en ville. Leurs déplacements quotidiens entre les sites de l'Université est un défi permanent dont les multiples facettes nécessiteraient de longs développements. Les premières constructions au Sart-Tilman ont 40 ans. Se pose maintenant la question de leur état, de leur adéquation aux contraintes et aux normes actuelles et de leur répartition. Budgétairement s'y ajoute le financement très insuffisant dont l'ULg bénéficie pour leur entretien.

L'écueil majeur, qui hypothèque toutes les tentatives de rationalisation des infrastructures, est l'absence de coordination. La redistribution en fonction de l'évolution des besoins se heurte à l'obstacle psychologique des utilisateurs qui se comportent en propriétaires. Pareillement, l'utilisation optimale des amphithéâtres et salles de cours est trop décentralisée. Une gestion informatique unique vient d'être réalisée et est, cette année académique, dans sa phase expérimentale. L'équipement des bâtiments est insuffisant, mais en l'absence de gestionnaires responsables, les vols et dégradations diverses limitent les capacités d'amélioration. Une idée actuellement à l'étude est de centraliser les supports informatiques des cours et de les envoyer à la demande par le réseau interne au moment de leur utilisation.

La politique générale de l'ULg en matière immobilière est d'arrêter les nouvelles constructions, d'optimiser l'existant et de consacrer les soldes disponibles au bien-être des étudiants dans les bâtiments réaffectés : création de salles d'études, de salles informatiques, d'espaces à vocation sociale. Une exception notable au gel des constructions est l'édification prochaine d'un nouveau restaurant au Sart-Tilman physiquement proche de la zone d'attente et de transit des bus.

Le réseau des bibliothèques de l'Université a fait l'objet d'une vaste restructuration et d'un refinancement important par le Conseil d'administration. Pour plus d'information, consulter l'annexe 6.

(4) Evaluation des ratios étudiants-enseignants

Le simple énoncé du taux d'encadrement dans un tableau récapitulatif (en annexe 7) rend mal compte de la réalité mouvante dans laquelle une institution comme l'ULg assure son encadrement. L'apparente simplicité des chiffres ne peut dissimuler certaines réalités que le Comité de pilotage souhaite souligner.

- *Le processus de Bologne* modifie la structure des cycles de base de l'enseignement universitaire belge traditionnellement en 4 ans (2 candidatures + 2 licences) et passant à 5 ans (3 bacheliers + 2 masters) sans refinancement proportionné des universités. Cette situation nouvelle est pénalisante pour l'encadrement.

- *L'évolution de la pédagogie universitaire vers un enseignement ciblé, interactif, en petits groupes, dont on voit fort bien qu'elle exige un encadrement plus étoffé.*
- *Les nombres d'étudiants qui fluctuent fortement d'une année à l'autre, en particulier dans un 1^{er} cycle ouvert à tous. Ces mouvements désorganisent l'encadrement et favorisent un recours excessif à des encadrants au statut précaire, plus mobiles mais moins spécialisés.*
- *Les déséquilibres entre facultés dont certaines, chroniquement sur-encadrées, ruinent les tentatives de correction auxquelles les autres aspirent, générant blocages et manœuvres dilatoires.*
- *Le temps trop réduit consacré aux étudiants par les enseignants surchargés de tâches administratives.*
- *Le ratio global de l'encadrement à l'ULg qui a évolué de manière défavorable de 1/14 en 1996 à 1/17 en 2005.*

Le défi pour les autorités universitaires est de restaurer un encadrement optimal dans toutes les filières sans compromettre un équilibre budgétaire tout récemment conquis et sans enfreindre les prescrits légaux en matière de charges du personnel.

3.1.B. COMMENT L'ULG TENTE DE REMPLIR SA MISSION

3.1.B.1. Activités d'enseignement et de recherche

L'ULg dispose déjà de 2 évaluations de l'EUA et d'un avis préparé par un groupe de travail dans le cadre du *Quality Culture Project III (Network Theme 4 : Teaching and Learning : Implementing Learning Outcomes – SWOT analysis*, University of Liège, juin 2005). Ce document récent donne une image fidèle des forces et des faiblesses de l'ULg dans 3 entités jugées représentatives de l'ensemble : la HEC-Ecole de Gestion, l'Institut des Sciences Humaines et Sociales, la Faculté de Médecine. On peut en reprendre les conclusions principales, d'autant que les questions posées par les évaluateurs sont celles demandées dans le présent rapport. Les participants, encadrants et étudiants qui se sont engagés dans ce projet sont enthousiastes quant à la valeur pédagogique de telles initiatives. Les faiblesses identifiées par les auteurs du rapport sont l'inadéquation de la formation des encadrants, l'imprécision ou l'ignorance des objectifs pédagogiques, l'hétérogénéité des résultats des évaluations, la charge accrue de travail pour les tuteurs.

Considéré dans son ensemble, l'enseignement à l'ULg est encore trop peu diversifié. Traditionnellement dispensé sous forme d'exposés théoriques destinés à de larges auditoires, il mérite d'être progressivement enrichi en faisant appel aux nouvelles méthodes pédagogiques, en exprimant plus clairement les objectifs de chaque formation.

A cet égard, l'initiative la plus marquante de réforme de l'enseignement est celle prise dans la formation des médecins. Comme l'écrivait son promoteur, le Professeur Boniver : « *Le renouveau vise à recentrer l'enseignement sur l'étudiant, à le baser sur des objectifs d'apprentissage définis par les enseignants travaillant en collège et à privilégier la démarche active de l'étudiant. Si le contenu biomédical et médical est peu modifié, ont été renforcés les enseignements visant à garantir l'apprentissage des aspects communautaires et sociétaux de la médecine* »¹⁴.

Une question non résolue est celle de la progression de carrière des enseignants qui consacrent des efforts au profit de la pédagogie. Dans une très large mesure, les indicateurs de performance liés à la recherche conditionnent l'engagement, la progression de carrière, la

¹⁴ in Revue Médicale de Liège : 59 :717-730,2004; <http://www.rmlg.ulg.ac.be/sommaires/200412.htm>

visibilité des professeurs. Ils témoignent de la rigueur intellectuelle et de la créativité qui sont, à l'Université, des qualités essentielles pour la création du savoir. Elles ne sont évidemment pas toujours associées aux vertus pédagogiques indispensables à la transmission du savoir, surtout lorsque le message s'adresse à de vastes cohortes d'étudiants du 1^{er} cycle. Le face-à-face entre le chercheur passionné aux intérêts pointus et une jeunesse à peine sortie des doutes existentiels de l'adolescence tourne parfois à la confrontation et à la remise en cause, de part et d'autre, de la volonté de partager un avenir intellectuel commun. Ajoutons encore que les nouveaux systèmes d'enseignement prônés à l'ULg (« learning » plutôt que « teaching », enseignement à distance) sont inexorablement liés à une révision du rôle des professeurs avec, si on n'y est pas attentif, leur relégation au statut de partenaires d'apprentissage. Ces questions sont présentes et lancinantes dans l'Institution. Elles n'ont pas, jusqu'à présent, trouvé de réponse satisfaisante et applicable.

L'ambition de l'ULg de valoriser les activités pédagogiques s'est concrétisée en créant l'Institut pour la Formation et la Recherche dans l'Enseignement Supérieur (IFRES)¹⁵ et en le chargeant des missions suivantes :

- promouvoir la mission d'enseignement dans l'enseignement supérieur ;
- accompagner les enseignants et les départements dans leurs actions de formation des étudiants, tant en présentiel qu'à distance ;
- coordonner l'offre de formation en pédagogie de l'enseignement supérieur ;
- promouvoir la recherche en pédagogie de l'enseignement supérieur ;
- faciliter l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de l'enseignement à distance ;
- développer le campus virtuel de l'université ;
- développer une approche « qualité » dans l'évaluation des étudiants et des enseignements.

Certaines de ces missions s'exercent au sein de l'Académie universitaire Wallonie-Europe et sont ouvertes aux Hautes Ecoles, notamment celles du Pôle Mosan.

Outre ses missions spécifiques, l'IFRES assure la coordination des structures à vocation pédagogique pour toute l'Université.

A l'instar de toutes les universités belges, l'ULg est marginalisée, voire souvent absente, dans les grands flux migratoires de mobilité enseignante et étudiante dans les régions à haut potentiel de rentabilité : Etats-Unis, Royaume-Uni, Australie, Asie du Sud-Est¹⁶. Les accords de mobilité qui lient l'ULg sont surtout focalisés sur les pays immédiatement voisins. Dans le domaine de la coopération au développement, l'ULg est très active en Afrique francophone et dans des pays ciblés d'Asie du Sud-Est (Vietnam) et d'Amérique du Sud (Chili, Brésil,...) avec des partenariats qui concernent plus de 100 services universitaires. Le Centre de coopération au développement (CECODEL) en assure la coordination, mais là aussi la cohérence des choix opérés avec la mission institutionnelle reste à préciser.

Les structures responsables de la coordination de la recherche à l'ULg devraient être repensées pour les adapter à ces évolutions récentes. Une mission nouvelle doit être donnée au Conseil de la recherche, celle d'inciter à la cohérence de l'effort institutionnel de recherche. Les équipes unidisciplinaires devraient chercher à s'ouvrir vers des centres pluridisciplinaires aux intérêts communs ou complémentaires. A cet égard, les facultés ont un rôle de coordination à jouer afin de promouvoir les regroupements tout en garantissant les intérêts de tous les partenaires.

Le Conseil d'administration a décidé le 19 octobre 2005 de refinancer la recherche sur fonds propres pour 2005 avec un engagement de même nature pour 2006.

¹⁵ <http://www.ulg.ac.be/le15jour/148/ifres.shtml>

¹⁶ F. Coignoul, *L'attractivité de l'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique*, Forum de la mobilité étudiante, Bruxelles, 14 février 2005

Le rayonnement et la réputation d'une université reposent aussi, pour une bonne part, sur son attractivité pour les chercheurs. L'encadrement d'un étudiant-chercheur, la mise à disposition d'infrastructures et d'équipements de laboratoire, la prise en charge du doctorant et de sa thèse n'étaient pas jusqu'il y a peu valorisés pour les promoteurs et leur service. Le Conseil d'administration vient d'attribuer aux promoteurs de doctorats une participation forfaitaire aux frais engagés pour la réalisation et le suivi des travaux de thèse.

3.1.B.2. Activités en relation avec la mission de l'ULg

La formation permanente à l'ULg est éclatée en diverses structures qui s'adressent à des publics différents. La cellule « FORCE ULg » (FORMation Continué « Enseignement » de l'ULg) a été mise en place en 2004 pour coordonner la formation continuée des enseignants du secondaire. Le CIFEN (Centre Interfacultaire de Formation des Enseignants) coordonne la spécialisation pédagogique au 2^e cycle, maintenant en liaison étroite avec l'IFRES. Par ailleurs, beaucoup d'initiatives décentralisées ont été prises au fil du temps par des secteurs, des départements, des facultés, sans coordination ou support centralisé. Une commission pour la formation continuée vient d'être créée au niveau de l'Académie pour apporter une aide et un support, sans contrainte et sur base volontaire, aux promoteurs qui le souhaitent. Malgré les efforts de certains secteurs d'enseignement, l'ULg reste en moyenne fort en retard et n'a pas de plan intégré pour rejoindre les universités « alternatives » ou « populaires ». Elle assure cependant sa présence dans la ville en participant à l'Université du 3^e âge d'EULIS¹⁷ (Espace Universitaire Liège Seniors) et des Amis de l'Université. De plus, elle a renoué en partenariat avec la ville de Liège dans sa salle académique rénovée, avec la tradition ancienne des grandes conférences.

Afin d'aider l'étudiant à s'adapter le plus rapidement possible au système universitaire, l'Administration de l'Enseignement et des Etudiants (AEE) a mis en place de nombreux acteurs et structures qui, en-dehors des activités d'enseignement et de recherche, accompagnent l'étudiant tout au long de son parcours universitaire. Ces dispositifs répondent notamment aux objectifs généraux suivants : informer, accueillir, préparer l'étudiant à ses études, acquérir les compétences de base, faciliter la transition secondaire-université, impliquer l'étudiant, l'encadrer, le soutenir, l'aider dans sa mobilité, le réorienter et le relancer... Tous travaillent en concertation et envisagent leur action comme un fil continu allant de la préparation à l'université à la préparation au monde du travail.

3.1.B.3. Aspects financiers

Dans le budget total de l'Université, seule la partie relevant du budget ordinaire est sous contrôle centralisé, les masses budgétaires et leur répartition relevant des autorités. Au sein de ce budget, la part réservée aux initiatives nouvelles était relativement faible en 2004. Elle vient d'être augmentée de façon conséquente, compte tenu du retour à l'équilibre cumulé de l'Institution combiné avec le subside fédéral à la recherche. Ainsi, le budget 2006 comprend plus de 5,5 millions € à consacrer aux initiatives nouvelles.

Les montants relevant de façon directe des facultés et départements s'élèvent à 183 millions € se décomposant en 73 millions € de budget ordinaire (personnel + fonctionnement) et 110 millions € de prestations extérieures.

¹⁷ http://www.amis.ulg.ac.be/reseau/txt_agenda/agen_acti_cour_societe.html

La répartition des moyens du budget ordinaire n'est revue que dans une très faible mesure sur base annuelle et n'est pas le reflet, même partiel, de l'apport financier des différentes facultés à l'Institution. Cette répartition est purement historique, si bien qu'aujourd'hui certaines facultés sont manifestement sur-encadrées alors que d'autres sont sous-encadrées. Un plan 2006-2010 axé sur un rééquilibrage des facultés, avait été ébauché mais non finalisé en 2005 par le recteur Legros. Ce plan prévoyait essentiellement 2 critères de répartition des moyens entre les facultés : les départs d'académiques et de scientifiques définitifs d'une part, le financement en relation avec le nombre d'étudiants inscrits dans les filières de chaque faculté d'autre part. En décembre 2005, un groupe de travail a été chargé par le Conseil d'administration de réexaminer le plan 2006-2010 et en particulier cette question sensible.

3.1.B.4. Activités de management

(1) Description des pratiques de gestion

Le management de l'ULg a été réorganisé par les autorités universitaires qui ont pris leurs fonctions au 1^{er} octobre 2005. On comprendra que la nouvelle structure soit encore en phase de mise en route quelques mois plus tard. Pour l'essentiel, il s'agit d'une organisation nouvelle des rôles entre le recteur, son Collège de conseillers, le vice-recteur, l'administrateur et le directeur général à l'enseignement et à la formation. Un Conseil d'administration extraordinaire¹⁸ s'est tenu le 3 octobre 2005 pour approuver la nouvelle structure et notamment :

- la désignation de 7 conseillers proposés par le recteur et qui constituent le Collège rectoral : organe de réflexion, de proposition et de consultation pour le recteur;
- l'officialisation du Conseil des doyens, où siègent les autorités universitaires et le directeur général à l'enseignement et à la formation ;
- la réorganisation des compétences administratives en cinq secteurs centralisés : enseignement et étudiants, recherche et valorisation, relations extérieures, gestion des ressources et structures d'appui ;
- la définition des compétences générales respectives de l'Administrateur et du Directeur-Général à l'Enseignement et à la Formation.

(2) Coordination interfacultaire

Dans son aspect stratégique et décisionnel, elle repose sur le Conseil des doyens. Il se réunit en moyenne une fois par mois et traite pour l'essentiel des questions de politique générale, d'enseignement, de finances. Sa reconnaissance officielle récente par le Conseil d'administration est un bien et le pouvoir virtuel qu'il représente, en l'absence de toute formalisation de ses décisions, donne une grande souplesse à son fonctionnement et une grande franchise dans les débats. A l'inverse, on sait d'expérience que le recteur pourrait tenir le Conseil des doyens à l'écart s'il ne souhaitait pas entendre son avis.

Une coordination interfacultaire existe aussi dans le domaine de la recherche avec le Conseil de la recherche dont le mode de fonctionnement vient d'être revu et dans lequel dorénavant la représentation émanera des départements et non plus des facultés.

De manière plus ponctuelle mais qui n'est pas sans conséquence sur la vie de l'Institution, les doyens se réunissent sous la présidence du recteur pour procéder à l'arbitrage entre les propositions des facultés lors de promotions dans le corps académique.

¹⁸ Voir annexe 8

Une consultation transversale informelle existe encore avant chaque séance du Conseil d'administration au sein des divers groupes de représentants. Les professeurs, le personnel scientifique, les étudiants, les groupes politiques se réunissent séparément pour examiner les dossiers à l'ordre du jour.

(3) Contrôle et décision par le leadership institutionnel

Le législateur a manifestement voulu jusqu'à dans ses dispositions les plus récentes, confier au Conseil d'administration la responsabilité de gérer l'autonomie croissante de l'Institution. Dans les faits, le recteur exerce un pouvoir direct important sur le Conseil d'administration qu'il préside, sur le budget qu'il contrôle, sur les directions administratives qui lui font rapport, sur les doyens dont il est le supérieur hiérarchique. En outre, il véhicule auprès des milieux extérieurs une image qui l'identifie à l'Université, ce qui lui confère un pouvoir d'influence non négligeable. Selon leur personnalité, les recteurs successifs de l'Institution en ont usé avec plus ou moins de force.

(4) Contrôle et décision par les doyens

Les doyens ont été consultés pour donner leur avis sur ce point. Ils estiment que la fonction décanale a considérablement évolué au cours des dernières années et singulièrement au cours des derniers mois. Antérieurement élément intermédiaire d'une pyramide à trois niveaux (services – facultés – rectorat), l'« étage » facultaire s'intègre désormais dans un réseau plus complexe et plus subtil qui comprend aussi les départements, le Collège rectoral, le Conseil de la recherche et les directions administratives.

Davantage qu'un pouvoir formel, les doyens ont un pouvoir d'influence et d'initiative et, bien qu'à des degrés divers, leur sphère d'influence concerne virtuellement tous les aspects de la gouvernance universitaire. Entre départements et « pouvoir central », le niveau facultaire a l'avantage d'une suffisamment grande proximité pour que les solutions à divers problèmes ne soient pas décontextualisées mais aussi d'une distance suffisante pour que les décisions soient prises dans l'intérêt de tous et non de quelques-uns.

Comme celui du recteur, le choix d'un doyen par et parmi ses pairs est un élément essentiel du mode de gouvernance de l'Université de Liège. Il confère une légitimité au doyen élu et garantit que ce dernier possède une bonne connaissance du terrain, des spécificités de la faculté qu'il dirige et des individus qui la composent.

Dans une université de la taille de l'ULg, une « autonomisation » excessive des facultés serait certainement source de redondances et de coûts excessifs. Il est donc essentiel d'établir un équilibre raisonné entre d'une part, les économies d'échelle que chacune des facultés peut retirer de la centralisation de certains modes de décision ou de gestion et, d'autre part, la flexibilité et l'efficacité que peut procurer la délégation aux facultés.

Notion importante, la recherche de cet équilibre entre centralisation et décentralisation doit être évolutive en particulier dans un environnement caractérisé par une croissance importante de la taille de l'université et par le resserrement de ses liens avec des partenaires externes, tels les Hautes Ecoles.

(5) Représentation et intégration des étudiants dans la gouvernance

La participation étudiante à la gouvernance de l'Université est régie par un décret¹⁹, imposé par une ministre qui ne cachait pas avoir ainsi assouvi un besoin qui la taraudait depuis mai 68. Il réserve 20% des sièges aux étudiants dans les organes de gestion des universités en Communauté française de Belgique (pour l'ULg : Conseil d'administration, Conseils des facultés), 25% dans les organes de décision à caractère pédagogique (Conseil général des études, Conseils des études), 50% dans les organes de gestion à caractère social (Service social et Commission des activités socio-culturelles – COSOCU). La représentation des étudiants dans les Conseils de départements est actuellement débattue dans l'Institution.

Paradoxalement, aucune représentation étudiante n'est prévue dans les structures de recherche. On pense en particulier aux chercheurs-doctorants totalement absents au Conseil de la recherche. La présence des étudiants dans les organes de décision n'est pas satisfaisante partout, en dépit des dispositions légales *a priori* favorables dont elle bénéficie.

Un premier problème est lié à la représentation pléthorique des étudiants dans certains organes où ils ne viennent pas, au point d'en compromettre le bon fonctionnement, voire de les paralyser. Un second est le degré d'investissement et de responsabilité fort variable que les délégués présents aux réunions sont prêts à prendre dans la gestion de l'Université. Ces questions sont en lien direct avec celle, plus fondamentale, de la communication entre la structure hiérarchisée et administrative de l'ULg et les étudiants. Les efforts sont louables, les résultats décevants. Au cours de ses travaux, le Comité de pilotage a pu apprécier, ou en tout cas entendre, que les deux principaux outils d'information de l'ULg, à savoir le site internet²⁰ et le périodique « Le 15^e Jour du mois », n'étaient que fort peu consultés par les étudiants.

Par ailleurs, au sein même de la Communauté étudiante, les responsables et délégués constatent la grande difficulté de communiquer et de dialoguer avec leurs condisciples malgré les efforts déployés par leurs représentants. La représentation étudiante ne manque pas d'apparaître aux yeux de certains académiques comme un « gadget » à caractère démagogique plus que comme une véritable innovation démocratique. En outre, elle produit l'effet pervers de faire régresser la représentation du personnel scientifique, coincée entre une participation étudiante croissante et le refus du corps académique de céder la majorité.

(6) Cohérence entre l'exercice du management et la mission de l'Université

La réforme du management est récente à l'ULg et a fait intervenir de nouveaux acteurs. On comprendra qu'il faille attendre l'épreuve du temps pour juger de sa cohérence et de son adéquation à la mission institutionnelle.

(7) Adéquation des ressources humaines : niveau et promotions

On a dit précédemment les ambitions et contraintes liées aux diverses catégories de personnel. De manière plus spécifique, les questions relatives au niveau et aux promotions dans le PATO sont traitées dans l'annexe 5.

¹⁹ <http://www.cdadoc.cfwb.be/RechDoc/docList.asp>, doc n° 20030612s27739

²⁰ <http://www.ulg.ac.be>

(8) Forces, faiblesses et plan d'action pour la gouvernance

A ce jour, l'Université de Liège ne s'est toujours pas dotée d'une stratégie de développement claire, mûrie dans la réflexion et le dialogue entre ses divers pouvoirs, balisée d'étapes mesurables ou quantifiables et ponctuée d'objectifs opérationnels proclamés et connus.

Un des principes clés de la gouvernance universitaire après Bologne : « form follows function » ne semble pas avoir encore une présence immanente dans les décisions. Trop de structures sont créées ou modifiées sans que leur mission ne soit explicitée et la cohérence entre les missions des uns et des autres est très rarement évoquée. Il faut des textes précis et concertés qui éclairent la manière dont on entend, à l'avenir, gérer l'Institution. Force est de constater qu'ils font aujourd'hui défaut.

A peine sortie d'un redressement financier douloureux, l'ULg ne peut prétendre atteindre cet objectif qu'en y consacrant des ressources matérielles importantes, en développant des accords interuniversitaires soigneusement préparés, en favorisant certaines filières d'études prioritaires et certains domaines de recherche privilégiés. Elle est déterminée à le faire. C'est une étape décisive dans l'évolution de l'Institution que ses autorités ont hésité à franchir jusqu'à présent.

La communication sera un des enjeux de la réussite. Il faudra informer, rassurer et négocier avec les facultés et avec les équipes de recherche, envoyer des messages clairs à ceux qui porteront le poids de promouvoir les secteurs préférés et surtout à ceux qui pourraient se sentir marginalisés par la réforme. En outre, il sera important de préciser d'emblée l'échelle de temps nécessaire à la réalisation de cet objectif et les étapes successives qui en mesureront les résultats.

3.2. EVALUATION ET GESTION DE LA QUALITE

Par « évaluation de la qualité » il faut comprendre l'ensemble des mécanismes et processus initiés par l'Institution ou auxquels elle est soumise et qui permettent de rendre compte de la valeur de ses missions. La « gestion de la qualité » est un stade ultérieur de la démarche qui reflète la manière dont les conclusions des évaluations sont utilisées dans la gestion stratégique et quotidienne de l'Institution.

3.2.A. EVALUATION DE LA QUALITE

3.2.A.1. Répartition des tâches, structures et personnel spécifiques

L'Université de Liège pratique à un très grand nombre d'endroits la *mesure de la qualité* mais de manière non intégrée, par l'entremise d'acteurs locaux qui accumulent sans ordre de mission des informations potentiellement importantes sans, le plus souvent, en assurer le suivi vers les organes de décision. Il n'existe pas d'agent ou de structure exclusivement affecté à l'évaluation de la qualité.

3.2.A.2. Standards de qualités explicites. Degré de diffusion et d'acceptation. Culture immanente de la qualité

En matière de critères de qualité, il existe bien entendu de nombreux laboratoires pratiquant des normes de bonne pratique nationales ou internationales (ISO...) mais ce n'est pas là l'objet du présent rapport.

Dans la gestion de l'Institution et les prises de décision, on ne trouvera pas à l'heure actuelle de processus intégré et formalisé permettant de se référer à des standards explicites et acceptés.

Les autorités sont conscientes de cette lacune et entendent y remédier.

3.2.A.3. Adéquation des ressources

Dans la perspective d'une meilleure intégration de l'évaluation de la qualité dans la gestion, un poste administratif est prévu au budget 2006. La mission reste à définir.

3.2.A.4. Mécanismes d'évaluation

(1) Enseignement

Eu égard à l'effort considérable déployé par l'Institution, l'exploitation interne de ces initiatives a été jusqu'à présent fort limitée. On peut citer des mesures d'impacts (enquêtes « Votre avis nous intéresse »), des évaluations de certaines filières par les diplômés (dans le cadre d'évaluations formelles qui l'exigeaient), des relevés statistiques de la population étudiante et leur interprétation.

Le programme de mobilité SOCRATES, bien connu dans toutes les universités européennes, est la seule activité qui fait l'objet, actuellement, d'une évaluation externe impérative. Dans ce cadre, l'ULg organise des enquêtes auprès des étudiants originaires d'autres universités sur leur appréciation de leur séjour à Liège. Ces informations importantes pour l'image de marque de l'Institution sont exclusivement à usage interne dans l'administration, ne sont pas diffusées dans l'université et ne participent pas à la démarche qualité.

L'ULg se prépare, en 2006, à obtenir le label ECTS, une évaluation qui sanctionnera la qualité de sa mise en place du processus de Bologne.

Un important instrument développé à l'intérieur de l'Université est l'évaluation systématique et périodique des enseignements par les étudiants, sous la responsabilité des doyens. Un autre est le recours à une période probatoire de 3 ans lors de la nomination d'un enseignant sans expérience reconnue et certifiée.

Par ailleurs, l'Université est soumise à des évaluations externes, par l'Agence (communautaire) pour l'Evaluation de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur (AEQES²¹) qui procède à une série d'audits par filières dans les universités et Hautes Ecoles.

Notons encore l'accréditation EQUIS sollicitée par l'Ecole de Gestion de l'ULg en vue d'une habilitation prochaine. Exception notable à ce qui précède, des ressources et du personnel ont été affectés à l'exécution et au suivi de la procédure.

²¹ <http://www.agence-qualite-enseignement-sup.be/>

(2) Recherche

Il y a lieu de distinguer la qualité de la recherche en terme de contenu : indicateurs de notoriété, impact de publications, prix, distinctions scientifiques... et la qualité des aspects formels de la recherche : gestion des ressources, respect des obligations contractuelles, analyse et suivi des dossiers.

Sur le plan du contenu des programmes de recherche, l'opinion prévaut que la seule évaluation valable de la recherche institutionnelle est celle basée sur les indicateurs traditionnels de notoriété. Le législateur a prévu (AR du 14 juin 1978) de doter les universités belges d'un Conseil de la recherche chargé, en première mission, de remettre un avis annuel au Conseil d'administration sur la politique de recherche institutionnelle et sur l'administration générale des moyens. Ce prescrit légal n'est pas respecté depuis de nombreuses années et les relations entre le Conseil d'administration et la recherche se limitent essentiellement à l'approbation annuelle par ce dernier, souvent sans débat, de la ventilation des crédits proposés par le Conseil de la recherche en vertu d'équilibres savamment dosés. Sur proposition du recteur et de son conseiller à la recherche, le Conseil d'administration de décembre 2005 a adopté une réforme de la composition du Conseil de la recherche et une redéfinition de certaines de ses missions. Ces dernières sont reprises en annexe 9.

Le Conseil de la recherche évalue aussi les programmes déposés en vue d'un financement spécifique sur les crédits institutionnels et il les classe pour l'attribution des fonds. A ce jour, il n'y a pas d'évaluation *post hoc* des résultats scientifiques et de leur adéquation vis-à-vis d'objectifs déclarés. L'évaluation *post hoc* et le respect des prescrits légaux figurent parmi les mesures prévues par le recteur et son équipe.

Sur le plan administratif, on constate une grande rigueur budgétaire et la production des rapports d'activité scientifique est scrupuleusement accompagnée par les administrations responsables (Recherche et Développement (ARD) – Ressources Financières (ARF) – Ressources Humaines (ARH)).

Sur le plan interuniversitaire, des outils ont été mis à la disposition des chercheurs (comme le carnet de laboratoire coordonné par l'Interface). Ils ont largement contribué à faire prendre conscience de la nécessité d'introduire la qualité en recherche. Une initiative à exploiter serait de former les jeunes chercheurs à intégrer cette démarche qualité dans leur activité quotidienne.

(3) Performances des étudiants

Il existe à l'Administration de l'Enseignement et des Etudiants (AEE) un observatoire des étudiants (Conseil général des études) qui répertorie leurs performances : durée des études, taux d'abandon, ... Il possède, pour certaines filières, des données sur les taux d'emploi des diplômés. C'est également à ce niveau que sont accueillis les contestations et les recours des étudiants contre les décisions de l'Institution non réglés en faculté.

Au niveau interuniversitaire, une commission du Conseil des recteurs (CReF) tient les statistiques officielles²². Ces statistiques sont utilisées au ministère pour la répartition annuelle des budgets entre universités.

²² http://www.cref.be/Annuaire_2005.htm

(4) Fonctionnement administratif

L'évaluation globale de l'administration, en particulier son adéquation aux missions de l'Institution, n'a jamais été réalisée à ce jour.

Les procédures administratives sur lesquelles les autorités et le Conseil d'administration ont jeté le regard le plus attentif sont celles qui concernent d'une part le personnel (engagement, promotion, mobilité), de l'autre les achats et la gestion financière.

Des procédures qui limitent tout risque de dérive d'appréciation ont été mises en place par les autorités précédentes. Elles sont d'application générale pour le personnel enseignant et utilisées en routine pour le PATO où elles devront encore être analysées et exploitées pour devenir un véritable outil de gestion de la qualité. Pour le personnel scientifique temporaire et pour les chercheurs, le suivi et l'évaluation des performances sont moins stricts, en tout cas dans la réalité des faits, lors de l'engagement et du renouvellement des mandats.

Pour la recherche et pour les prestations extérieures, les dispositifs de contrôle interne des finances comportent l'examen des dérives supposées par un Comité d'examen des budgets et par les services administratifs. Lors de faits avérés, les autorités sont alertées jusqu'à, dans les cas les plus graves, l'intervention du Conseil d'administration.

(5) Activités de développement

Si on entend ici les prestations pour tiers, les travaux d'expertise ou autres activités de valorisation, il a été dit antérieurement qu'elles échappaient dans une large mesure au contrôle et à la supervision par l'Institution, à l'exception de leur volet financier. Leur qualité n'est pas contrôlée par l'Université.

Si on y associe les activités entrepreneuriales véritables qui relèvent de l'Interface Université-Entreprises, elles sont gérées au sein de la société Gesval, pour laquelle l'Université a voulu une totale indépendance de gestion afin de découpler totalement les responsabilités vis-à-vis d'opérations de type capitalistique toujours entachées de risques. Les opérations sont contrôlées par le Conseil d'administration de Gesval, constitué des autorités et de membres du conseil d'administration de l'Université mais également par un réviseur d'entreprise. Gesval fait rapport une fois l'an au Conseil d'administration de l'Université. La qualité opérationnelle s'appuie sur des logiciels professionnels pour la valorisation, sur la compétence et la formation spécifique des agents et peut s'évaluer notamment via le taux de réussite de projets.

(6) Relations extérieures

En matière de *relations internationales*, l'université entretient des contacts avec un grand nombre d'universités dans le monde. Certains de ces contacts sont bien structurés et donnent lieu à des formations communes (par exemple, Master en Sciences et gestion de l'environnement avec l'Université de Sherbrooke au Québec ; Ecole doctorale transfrontalière mise en place avec l'Université Paul Verlaine à Metz ; cursus en Droit organisé conjointement avec l'université de Maastricht). Ces collaborations sont le fruit d'une volonté institutionnelle fortement soutenue par les autorités des institutions partenaires. A côté de ces accords stratégiques, l'ULg a un certain nombre de partenariats avec des universités étrangères qu'il serait opportun

d'évaluer. En effet, certains accords-cadres, vides de contenu, ne contribuent pas à la notoriété de l'Institution. Il serait utile de coordonner les partenariats en matière d'enseignement et de recherche afin de dégager une politique internationale cohérente et forte. Ce sera, dans les prochains mois, une des tâches prioritaires de la Cellule des Relations Internationales nouvellement créée. Dans ce dossier, une collaboration étroite entre la Cellule et les administrations de l'enseignement et de la recherche sera indispensable.

En matière de *relations extérieures régionales et nationales*, l'Université de Liège assure une présence culturelle forte qu'elle assume en tout ou en partie sur fonds propres. On peut citer mais la liste n'est pas exhaustive, le théâtre universitaire, la chorale, diverses expositions permanentes ou temporaires, des séminaires et conférences, des débats, ainsi qu'une implication, en partage avec d'autres partenaires, dans des activités culturelles, éducatives et muséales (Grandes Conférences Liégeoises, Maison de la Science, aquarium et musée de l'Institut Van Beneden, etc.). Ces activités sont gérées et administrées par l'ULg, en tout ou en partage mais ne sont pas évaluées formellement.

Les relations publiques et les relations avec la presse ont fait l'objet, ces dernières années, d'efforts particuliers qui peuvent être objectivés par le nombre croissant de citations de l'ULg dans les médias nationaux. Cependant, malgré les progrès réalisés, des efforts sont encore à fournir.

3.2.A.5. Fréquence d'évaluation des activités

En raison de tout ce qui précède et en l'absence de toute structure spécifique d'évaluation pratiquant un recensement global, il n'est pas possible de répondre valablement à cette question.

3.2.A.6. Ampleur des données disponibles

Elle est extrêmement variable et basée le plus souvent sur des initiatives sectorielles. La remarque est la même que pour la section précédente.

3.2.A.7. Intégration des données dans la prise de décision et le planning stratégique

En l'absence de structures spécifiques chargées de l'évaluation globale de la qualité, les décisions prises par les responsables de l'Institution – à divers niveaux – bénéficient rarement d'analyses ayant une dimension évaluative.

Ceci comporte un risque, dont les autorités sont bien conscientes, celui de ne disposer que d'une information incomplète ou marginale dans la prise de décisions stratégiques ou opérationnelles.

3.2.B. GESTION DE LA QUALITE

La sévérité du jugement porté sur la démarche qualité telle qu'elle est pratiquée à l'Université de Liège ne doit pas obérer la remarquable évolution des idées, en moins de 10 ans, sur la nécessité d'inscrire l'Institution dans un processus de gouvernance active et sur l'importance d'une remise en cause permanente des pratiques.

L'ULg sollicite pour une troisième fois une évaluation par l'EUA et si, dans les cas précédents, le recteur en a surtout exploité les résultats pour inspirer sa politique,

l'engagement est pris, cette fois, de diffuser largement l'information et de susciter le dialogue à tous les niveaux.

Dans les facultés et dans les départements, les audits de l'AEQES sont analysés avec soin par les filières d'études qui en ont été l'objet, avec toutes les limites qu'imposent les aléas de la procédure : ils sont confidentiels, non comparatifs et les résultats sont réservés aux seuls recteur et présidents des départements concernés.

Les évaluations internes périodiques de l'enseignement menées à tour de rôle dans tous les cours de 1^{er} et de 2^e cycle sont en place depuis 10 ans. En l'absence de volonté affirmée de les faire progresser d'un état de simple outil de mesure à celui d'instrument de gestion des enseignements, elles sont restées comme au premier jour, confidentielles et sans retour direct vis-à-vis des étudiants qui les ont réalisées. D'éventuelles mesures correctrices en cas de manquements sont laissées à la discrétion des doyens. Il faut bien constater que les facultés vivent avec des cultures fort différentes à cet égard.

3.3. MANAGEMENT STRATEGIQUE / CAPACITE D'ADAPTATION

Cette section décrit les mesures prises pour améliorer le fonctionnement de l'Institution.

3.3.A. CAPACITE DE REAGIR AUX OPPORTUNITES ET MENACES

L'Université de Liège montre une grande souplesse d'adaptation aux contraintes lorsqu'il s'agit de réagir de manière sectorielle ou ponctuelle aux difficultés. A titre d'exemple, des mesures budgétaires strictes ont été prises depuis plus de 20 ans, et tout particulièrement les cinq dernières années, pour limiter les dépenses de toute nature et pour rationaliser tous azimuts : regroupement des services en départements, mises à la retraite anticipées dans certains corps, refonte de la gestion financière et des achats, participation aux frais généraux sur les activités extérieures, vente d'actifs,...

L'Université dispose aussi d'une bonne capacité de saisir les occasions qui se présentent : ouvertures vers l'enseignement en Hautes Ecoles, accueil d'un Institut en recherches orientales, ancrage dans l'activité économique, sociale, politique liégeoise. Elle a cependant tendance à le faire dans une apparente dispersion.

3.3.B. REPRESENTANTS EXTERIEURS DANS LA REFLEXION STRATEGIQUE

Par décret, les représentants extérieurs disposent de sièges au Conseil d'administration, organe de décision suprême de l'Université (Annexe 10).

Hormis le Conseil de l'Ecole de Gestion, c'est le seul endroit où des personnalités extérieures siègent officiellement dans l'Institution et il faut savoir que lors des réunions mensuelles, l'agenda comporte 30 à 40 points d'un ordre du jour truffé de questions techniques, administratives et de gestion, imposées par des prescrits légaux. Des efforts ont été faits, sous le précédent recteur, pour consacrer une partie des réunions à des points d'importance stratégique (la communication, les bibliothèques) et tout récemment par le recteur Rentier pour séparer les points « A » méritant un débat, des points « B » de nature plus technique.

Ces contraintes auxquelles il n'est pas aisé d'échapper, rendent les séances du Conseil d'administration peu propices à une réflexion stratégique suivie.

3.3.C. CHANGEMENTS ATTENDUS DANS LES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS

Un certain nombre de réformes structurelles ont été faites par l'équipe rectorale en place depuis le 1^{er} octobre 2005. Il faut lui laisser le temps nécessaire à opérer la transition. La nouvelle organisation du rectorat, avec un Collège de conseillers, un rôle plus apparent du Conseil des doyens, une dichotomie administrative avec d'une part les directions plus stratégiques, de l'autre les directions d'appui, un rôle plus ambitieux du Conseil de la recherche, sont des potentiels à exploiter dans la perspective d'objectifs mesurables et de stratégies durables. Ce sont aussi autant de risques d'émiettement du pouvoir si la cohérence de l'ensemble n'est pas assurée par une solide coordination.

3.3.D. AMELIORATION DE L'AGENCEMENT ENTRE LES MISSIONS ET LES MOYENS

L'équation est aisée à résoudre : il faut plus de moyens et des missions mieux définies.

Sur le plan des *missions*, la volonté de maintenir toutes les filières diplômantes et de conserver son statut d'université complète imposera à l'ULg de s'engager plus étroitement et de façon plus formalisée dans des partenariats et des collaborations durables.

Sur le plan des *moyens*, l'équilibre financier récemment retrouvé permet des investissements prudents. Il n'autorise pas les excès si on veut le garantir sur le long terme.

Le secteur de la recherche d'initiative institutionnelle s'est vu renforcé par des mesures financières favorables. Leur pérennité n'est pas assurée et il faut investir sans tarder, faire les bons choix sur la base d'une réflexion solide. Le Conseil de la recherche s'en chargera.

Au-delà des murs de l'Université se pose la question de son insertion dans l'enseignement supérieur et dans la société. Vaste question vis-à-vis de laquelle aucune des structures existantes n'a été conçue pour entamer sereinement une réflexion. L'Université s'appuiera sur le Conseil des recteurs, sur l'Académie, sur le Pôle Mosan, sur ses partenaires de l'Euregio pour se positionner.

3.3.E. RÔLE DES PROCESSUS DE QUALITE DANS LE DEVELOPPEMENT

La question a été abordée précédemment pour ce qui regarde la situation actuelle de l'Université.

Pour l'avenir, toutes les initiatives récentes intègrent un souci de promotion de la qualité : l'IFRES pour l'enseignement, le Collège rectoral et le Conseil des doyens pour la gouvernance, le Conseil de la recherche et sa nouvelle composition. Elles témoignent d'une même volonté de développement de la qualité dans les perspectives d'avenir de l'Université.

4. CONCLUSIONS

L'Université de Liège est une institution d'enseignement et de recherche publique et complète, importante mais pas dominante dans une Communauté française de petite taille.

Elle évolue dans un paysage de l'enseignement supérieur caractérisé par une pléthore d'institutions en concurrence directe sur fond de disette économique.

Dans ce contexte, toute modification éventuelle du statut des universités ne peut se concevoir que dans le cadre d'une négociation interuniversitaire globale, entre partenaires sincères et fiables, sous la houlette d'une autorité politique objective et également bienveillante envers tous. Il faut bien constater que toutes les conditions ne sont pas réunies à l'heure actuelle, ce qui limite singulièrement la capacité de l'ULg à envisager de grands changements.

A l'inverse, elle est consciente de n'avoir pas encore, dans sa gouvernance interne, franchi le gué qui sépare l'adaptation continue aux contraintes imposées et l'ajustement à un modèle cohérent basé sur une vision stratégique à long terme balisée d'objectifs quantifiables et mesurables. La nouvelle équipe dirigeante a indiqué sa volonté de s'inscrire dans cette dynamique nouvelle et plusieurs mesures récentes indiquent que la direction est bonne. Les citer serait les retirer du cadre stratégique global dans lequel il faut les replacer et qui doit encore être précisé.

La multiplication des structures appelées à jouer un rôle dans les décisions : Collège rectoral, Conseil des doyens, Conseils des directeurs d'administration, Conseil de la recherche, Conseil d'administration, Conseils des facultés, Conseils des études, Conseils départementaux, Conseil des bibliothèques, bureau exécutif du Conseil d'administration... sont autant d'outils potentiels de développement d'une nouvelle gouvernance au sein de l'Université. A ce titre, la participation, la communication et la démocratie interne s'en trouvent renforcées. On s'en réjouira. Toutefois, sans grand schéma organisateur, sans définition précise des missions de chacun, sans stratégie cohérente, la question de la régulation de l'ensemble est clairement posée. Tous ces outils d'aide à la décision peuvent devenir autant de lieux où l'individualisme, la défense d'intérêts locaux, la confusion savamment entretenue des prérogatives de chacun sont susceptibles de ruiner l'entreprise.

Le plan d'action est donc à construire. L'exercice d'auto-évaluation qui vient d'être présenté s'inscrit dans le nouveau mode de fonctionnement dont l'Université est en train de se doter. Le recteur a défini ses priorités; les conseillers alimentent la réflexion et préparent des projets dans les domaines qui sont les leurs et le Collège rectoral sera amené à en débattre. Il eut été incongru et incohérent d'interférer avec leur mission.

Le Comité de pilotage considère comme essentiel que la planification stratégique qui s'élabore comporte :

- (1) un document de synthèse accessible à tous dans lequel l'Université de Liège précise de manière claire son engagement intellectuel, social et culturel. Véritable charte universitaire, ce document doit être le fruit d'une réflexion conjointe de la hiérarchie et de la Communauté tout entière. Cette réflexion s'inscrit dans le « Projet pour l'ULg » où seront définis les valeurs fondatrices et les grands objectifs de l'Institution. Parmi ceux-ci, la neutralité que revendique l'ULg est celle d'un espace riche, ouvert et accueillant envers tous et respectueux de chacun. L'ULg s'enorgueillit d'être accessible à toutes les catégories sociales et à tous les âges de la vie en cohérence avec l'enseignement supérieur dont elle est partenaire au sein de l'Académie universitaire Wallonie-Europe. Le projet pour l'ULg s'inscrit en complémentarité avec le processus d'auto-évaluation qui prendra dorénavant une forme continue ;
- (2) une définition précise des missions à attribuer à chaque structure qui participe au processus de décision dans l'Université. La cohérence avec la mission institutionnelle et

- avec les autres organes disposant d'une autorité est essentielle pour éviter les redondances et l'atomisation des responsabilités ;
- (3) la nécessité d'installer une culture de la qualité intégrée dans la gestion globale de l'Université afin de mieux utiliser les données disponibles, d'évaluer l'efficacité des mesures prises, d'en intégrer l'analyse dans la gestion stratégique et quotidienne ;
 - (4) l'urgence de doter l'Université d'un outil de communication performant, tant à usage interne que dans ses relations avec l'extérieur.

Le Comité de pilotage émet le souhait que les conclusions de l'évaluation confortent dans toute l'Université de Liège la légitime fierté d'appartenir à une Institution confiante dans son avenir.

ANNEXES

1. Etudiants et ressources budgétaires de la recherche
2. Grappes, clusters et pôles
3. Universités de la Communauté française, ALMA, Universités de la Grande Région partenaires en matière d'enseignement
4. Diplômes de doctorat avec thèse en CFB par domaine et secteur d'études, Années académiques 1999/2000 à 2003/2004
5. Ressources humaines
6. Ressources immobilières
7. Nombre d'étudiants, d'encadrants et ratios étudiants/encadrants
8. Structures de management (Extraits de la synthèse des décisions prises par le Conseil d'administration lors de sa séance extraordinaire du 3 octobre 2005)
9. Règlement relatif au Conseil de la Recherche (modifications par le CA – séance du 14 décembre 2005)
10. Composition du Conseil d'administration
11. Organigramme des facultés
12. Structure générale de l'ULg
13. Nombre d'étudiants par domaine d'études (Inscriptions 2004-2005)
14. Effectifs du personnel académique au 1^{er} octobre 2005
15. Effectifs du personnel scientifique au 1^{er} octobre 2005