



EUA

European University Association

**Association Européenne de l'Université (EUA)
Programme d'évaluation institutionnelle**

EVALUATION INSTITUTIONNELLE DE L'UNIVERSITE DE LIEGE

RAPPORT D'EVALUATION DE L'EUA

Octobre 2006

PREFACE

L'Association Européenne de l'Université (EUA) a poursuivi le programme d'évaluation institutionnelle lancé par la CRE en 1993. Conçu comme un outil au service de ses membres dans le domaine de la gestion stratégique, le programme d'évaluation institutionnelle, dont l'accent est mis sur la phase d'auto-évaluation, permet aux universités de faire le bilan de leurs atouts et de leurs faiblesses en tenant compte de leur environnement, et d'obtenir de la part de dirigeants universitaires expérimentés un diagnostic ainsi que des pistes d'action pour le développement de l'institution. L'EUA ne fournit à l'université ni des solutions clés en main ni des prescriptions impératives. Le processus se veut une contribution à la dynamique de changement de l'université évaluée.

Le fait d'évaluer des institutions de différents pays européens constitue une source précieuse d'information structurée sur les pratiques de gestion en vigueur, et alimente ainsi un processus d'échange, voire d'apprentissage mutuel, entre responsables universitaires en Europe, contribuant ainsi au développement d'une culture spécifique de la qualité dans le domaine de la gestion universitaire. L'évaluation donne à l'université l'occasion :

- d'examiner ses objectifs stratégiques à moyen et long terme ;
- d'identifier les contraintes externes et internes qui influencent son développement ;
- d'élaborer des stratégies d'amélioration de la qualité – la qualité étant comprise ici comme l'adéquation des moyens aux objectifs – en tenant compte de ces contraintes.

Dans le cadre de ce programme, l'EUA mène actuellement environ une trentaine d'évaluations institutionnelles par an, ce qui lui permet d'améliorer de manière constante la procédure. A ce jour près de 150 évaluations dans 36 pays ont été menées.

La méthode d'évaluation conçue par l'EUA inclut plusieurs étapes :

- Un rapport d'auto-évaluation préparé par l'université et qui doit analyser les forces et faiblesses de l'institution dans son contexte interne et son environnement externe
- Deux visites du groupe d'experts de l'EUA au cours desquelles les experts rencontrent environ 150 membres de l'institution : l'équipe dirigeante, les doyens des facultés, le corps académique et les scientifiques, les cadres administratifs et les étudiants
- La deuxième visite qui se termine par une présentation orale du rapport. Cinquante personnes ont participé à cette réunion, témoignant ainsi du souhait de dialogue et d'ouverture du recteur.
- Un rapport écrit qui reprend les points principaux du rapport oral en les étayant
- Une évaluation de suivi deux années plus tard si tel est le souhait de l'université

Le groupe d'experts de l'EUA était composé de :

- Luc Weber (président du groupe), ancien recteur de l'Université de Genève
- Lluís Ferrer, recteur de l'Université Autonome de Barcelone
- Eric Froment, ancien président de l'Université Lumière - Lyon 2
- Andrée Sursock (secrétaire du groupe), secrétaire générale adjointe de l'EUA

Le groupe d'experts tient à exprimer ses remerciements à l'Université de Liège, à son président M. Bernard Rentier pour avoir pris l'initiative de solliciter une évaluation de l'EUA au début de son mandat et pour son engagement personnel dans cet exercice, et à l'ensemble de son équipe de direction et tous leurs collaborateurs pour leur chaleureuse hospitalité durant les deux visites ainsi que pour leur participation active à la réussite d'un processus complexe et ambitieux.

Ces remerciements s'adressent plus particulièrement à M Freddy Coignoul qui a présidé le comité d'auto-évaluation et à Mme Elise Boxus. Tous deux ont veillé à l'organisation et au bon déroulement des deux visites avec une grande courtoisie et efficacité.

I. INTRODUCTION

L'Université de Liège a demandé cette évaluation dans la perspective des discussions actuelles qui visent à définir la stratégie de l'institution dans le contexte d'un changement de recteur.

Il s'agit de la troisième évaluation de l'université par l'EUA, la première s'étant déroulée en 1999 et la seconde – une évaluation de suivi – en 2002. L'évaluation en 2006 s'est aussi bien déroulée que les précédentes.

Comme pour les deux évaluations antérieures, le comité d'auto-évaluation a été présidé par M. Freddy Coignoul qui a démontré son expérience en la matière. Le comité d'auto-évaluation a réuni un ensemble de personnes qui représentaient les différentes fonctions de l'université et qui ont travaillé pendant plusieurs mois de façon régulière et systématique.

Le rapport d'auto-évaluation était très informatif, grâce aussi aux documents annexes qui ont été préparés à la demande des experts suite à la première visite. Le rapport d'auto-évaluation a été mis à la disposition de la communauté universitaire et un réel effort de communication interne et externe a été fait pour expliquer la démarche. Dans les trois premiers jours où le rapport a été mis sur l'intranet, 950 consultations ont été décomptées et la plupart des personnes que le groupe d'experts a rencontrées avaient lu le rapport et étaient à même d'en discuter.

La qualité de ce rapport était irrégulière dans la mesure où il soulevait plus de questions qu'il ne proposait de solutions. Souvent le rapport semblait être le résultat de compromis pour rendre compte de l'avis de tous, et semblait peser plusieurs options sans décider laquelle adopter. Cet exercice d'équilibre était sans doute révélateur des efforts d'adaptation provoqués par un changement de recteur et de style de leadership ainsi que le moment choisi pour cette évaluation à la veille de choix stratégiques. Cependant, les vertus de la rédaction d'un rapport d'auto-évaluation auraient sans doute pu être plus systématiquement exploitées si des pistes stratégiques avaient pu être discutées d'une manière plus approfondie.

Les deux visites (février et juin 2006) se sont bien déroulées. Les experts ont été parfaitement accueillis dans une atmosphère de confiance et de sincérité. Le grand nombre de personnes rencontrées leur ont permis de se faire une bonne idée générale de la situation à l'université.

Néanmoins, le groupe d'experts souhaite souligner que cette évaluation a représenté un défi particulier car l'université est en pleine réflexion sur son avenir et que cette réflexion porte aussi sur les missions de l'université alors que ce sont précisément ces missions qui forment généralement le point de départ des évaluations de l'EUA.

II. APPRECIATION GENERALE

L'appréciation générale du groupe d'experts est globalement positive. L'Université de Liège réfléchit et s'interroge sur son avenir. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater des hésitations qui sont caractéristiques d'une université à la veille de choix stratégiques.

Le groupe d'experts note toutefois le consensus large qui prévaut au sein de l'université concernant son attachement à sa mission de recherche, la visibilité internationale dont elle jouit dans certains domaines de recherche, son succès à trouver des financements nationaux et européens et un souhait largement partagé d'ouvrir Liège au monde et de désenclaver la ville et l'université. Ces éléments positifs peuvent former la base d'une construction stratégique.

Les sections suivantes s'attachent à identifier les contraintes externes et internes, les menaces à court terme et les opportunités, ainsi que les forces et les faiblesses de l'université.

2.2 Contraintes

Comme la plupart des universités, l'Université de Liège (ULg) œuvre dans un contexte contraint. Ces contraintes relèvent de facteurs externes et internes.

Au niveau externe, l'université ne jouit pas d'une autonomie suffisante. Signalons, par exemple, son système de gouvernance (un seul vice recteur est autorisé alors que plusieurs seraient nécessaires) ; le décret de Bologne qui émane de la Communauté Française de Belgique freine l'innovation en

définissant la maquette des filières et constitue, à ce titre, une opportunité manquée ; un sous-encadrement dans certaines filières (notamment pour les études vétérinaires) fait qu'il est difficile de faire face à la concurrence internationale sans *numerus clausus*.

Le financement public est basé pour une large part sur le nombre d'étudiants puisqu'il prévoit une allocation fixe et un système de correction lorsque le nombre d'étudiants dans une même filière s'accroît. Or la Communauté Française de Belgique (CFB) se caractérise par un accroissement de la concurrence entre établissements en raison notamment d'une enveloppe bloquée. Le vieillissement des personnels entraînera des coûts accrus et réduira d'autant la marge de manœuvre de l'ULg, notamment en matière de recrutement de jeunes.

Cette concurrence est aggravée par d'autres facteurs tels que la création d'académies (celle qui regroupe l'UCL et les autres institutions catholiques d'une part, l'ULB et deux institutions montoises de l'autre) qui aggrave l'isolement de l'Université de Liège à l'Est du pays, la concurrence avec l'ULB et l'UCL, et le manque de média à Liège (les média bruxellois se tournant plus facilement vers les professeurs de l'ULB et de l'UCL à cause de leur proximité) : tous ces éléments ne favorisent pas l'ULg.

En outre, l'ULg se retrouve prise dans un enchevêtrement de réseaux d'influence politico-philosophique propre à la Belgique et son pouvoir organisateur reflète ce système délicat de contrepoids. Ce phénomène se retrouve aussi dans nombre de structures à l'extérieur de l'université. Comme l'a rapporté une des personnalités rencontrées, ces équilibres précaires conduisent à une situation où « personne n'a le pouvoir de changer les choses mais tout le monde a la capacité de bloquer le changement ».

Cette situation défavorable est accrue par le fait que la région liégeoise sort d'une crise économique majeure. La transition vers une société postindustrielle constitue un défi particulier pour l'université quand la population de la région reste encore attachée à une certaine économie et donc à des formes de savoir et de savoir-faire du passé.

Enfin, il semblerait que les salaires du corps académique et les délais de décision gênent les recrutements : l'ULg rate ainsi des opportunités.

Au plan interne, on constate, au premier chef, la volonté du nouveau recteur de faire évoluer le style de gouvernance et de consulter plus largement au sein de l'université suite à un recteur qui a dirigé l'institution pendant huit ans et dont le style de gouvernance était différent. Cette transition nécessaire n'est pas toujours facile à comprendre par tous, car elle suppose du temps pour changer de mode de gouvernance. Ce rapport reviendra sur ce point important.

2.3 Menaces à moyen terme

L'environnement mondial et européen des universités et de la recherche est en pleine mutation. Ces évolutions sont marquées par une augmentation du besoin d'être concurrentiel pour :

- Attirer les étudiants : les réformes de Bologne qui visent à accroître la mobilité en Europe requièrent un effort de communication, de lisibilité des filières et la définition d'un profil bien spécifique pour chaque établissement. Il faudra veiller plus particulièrement au niveau des masters où la concurrence est devenue importante.
- S'assurer une place conséquente dans le nouvel espace européen de la recherche : en particulier le nouvel instrument de financement qu'est le Conseil européen de la recherche accroîtra une concurrence basée sur la qualité des projets de recherche et de leurs équipes.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte où :

- Les équipements scientifiques deviennent plus compliqués et nécessitent de plus grandes équipes : la notion de masse critique devient une question de survie.
- Le déclin démographique en Europe, combiné à une moindre attractivité des sciences exactes, mettra à moyen terme les universités européennes en difficulté face à la montée en puissance de pays émergents, particulièrement de l'Asie.

L'Université de Liège ne peut échapper à ces évolutions. Il est donc essentiel pour elle ainsi que pour chaque université de se remettre en question et de s'adapter en étant proactive et pas uniquement

réactive. L'université l'a bien compris puisqu'elle s'est engagée dans un processus de réflexion très large concernant son avenir et les choix stratégiques à faire pour prendre un tournant important dans son histoire.

2.4 Les opportunités

Malgré les contraintes et les menaces, plusieurs opportunités se présentent à l'Université de Liège.

- Sa situation dans une région transfrontalière à proximité de quatre pays, et la présence d'universités dans ces régions avec lesquelles des liens sont déjà établis et qui peuvent être encore renforcés
- Des liaisons TGV avec Paris et l'Allemagne qui assurent un accès relativement facile malgré le manque d'aéroport desservant Paris et les principales villes allemandes à proximité
- La nouvelle orientation de la politique régionale de l'Union Européenne vers l'innovation et les financements dont pourrait profiter la région liégeoise
- L'équilibre budgétaire dont jouit l'université aujourd'hui – au terme d'un effort considérable – et les fonds supplémentaires qui peuvent être alloués à la recherche sont une opportunité à saisir pour définir les axes stratégiques
- Le soutien évident de la ville à une université qui contribue au développement de la région et l'attachement des liégeois à leur région. Toutefois, ce dernier point constitue aussi une menace, point sur lequel ce rapport reviendra plus bas

2.5 Les forces

Le groupe d'experts note également que l'Université de Liège dispose de quatre atouts majeurs qui devraient lui permettre de saisir ces opportunités :

- Une offre de formations assez complète, permettant de répondre à la forte demande dans certaines disciplines
- La qualité de la recherche en général et tout particulièrement dans certains domaines
- La taille de l'université qui offre aux étudiants un environnement à taille humaine
- Des cadres administratifs qualifiés et motivés

2.6 Les faiblesses

Cependant, afin d'être en position de tabler sur les forces de l'université, il faut considérer aussi ses faiblesses et s'astreindre à les atténuer. Notamment :

- Un déséquilibre dans le financement et l'encadrement au niveau des facultés
- Une université répartie sur deux sites, dont un campus éloigné et vaste et dont l'urbanisme ne facilite pas les synergies au niveau de la recherche et de l'interdisciplinarité
- La sous-utilisation des talents et du potentiel féminins
- Une culture de l'évaluation qui n'a pas encore pénétré toute l'institution et qui fait que l'université se connaît mal tant du point de vue de ses forces que de ses faiblesses
- Le manque d'ouverture internationale (en termes de langue, etc.) : malgré le grand nombre de conventions (600), il n'y a que 400 étudiants qui partent à l'étranger, dont la moitié est issue du département de gestion.
- La mise en place de Bologne et l'incertitude qui subsiste quant à l'offre de masters pour la rentrée 2007 qui inquiète plus particulièrement les étudiants
- La participation des étudiants dans les organes de décision

III. ANALYSES ET SUGGESTIONS DES EXPERTS DE L'EUA

Le parti pris du rapport est de développer quelques recommandations clés plutôt que d'en dresser une liste complète. Cela répond à la demande spécifique de l'université qui souhaite que ce rapport contribue aux discussions stratégiques. Une fois que les grandes orientations seront fixées, il sera alors possible à la communauté universitaire de réfléchir sur les facteurs de réussite, de prendre en compte toutes les faiblesses et de s'accorder sur la meilleure manière de les atténuer.

3.1 Stratégies

3.1.1 La nécessité de faire évoluer les mentalités liégeoises : Ouvrir Liège au monde

Le groupe d'experts a été très frappé par l'attachement historique des liégeois à leur terroir. L'université vit avec sa région et la reflète : les recrutements et plans de carrière ne semblent pas inclure systématiquement une période de mobilité ; les étudiants sont issus de la région et entendent y rester ; la ville a des attentes de l'université. Tous ces facteurs conduisent à une trop grande endogamie.

Il y a cependant une prise de conscience à l'université et parmi les dirigeants politiques que Liège doit s'ouvrir au monde. L'université a un rôle à jouer pour faire évoluer la société qui l'entoure, rôle conforme aux missions générales d'une université. Elle peut montrer l'exemple en combattant « la tendance des liégeois à rester entre eux ». Le groupe d'experts souhaite souligner la nécessité de faire évoluer les mentalités liégeoises. Cet engagement, qui s'inscrit dans la durée, doit être déclaré publiquement par l'université. Il s'agit d'une prise de responsabilité de l'université par rapport à son milieu ; un geste de solidarité plutôt que le signe d'un abandon. Cet engagement peut se déployer sur trois fronts : économique, social et culturel.

Au plan économique, la région liégeoise a longtemps été structurée par de grandes entreprises. Aujourd'hui, il s'agit de dynamiser et d'internationaliser les PME afin que la région soit concurrentielle face aux pays émergents. L'université a un rôle important à jouer dans ce sens puisque c'est une des grandes institutions de la ville qui a déjà des partenariats internationaux.

Dans une région en difficulté, l'université a réussi à réagir dans les années 80 avec la création de la Société Gesval même s'il a fallu un apprentissage un peu long. A partir de 1998, cette société a été redynamisée par un changement de recteur et une nouvelle loi sur la propriété intellectuelle qui a offert une plus grande autonomie aux universités et plus de moyens.

Les experts notent que la Société Gesval s'astreint à trouver le point d'équilibre entre la santé financière et la prise de risque, entre l'acceptation du jeu de la concurrence et le respect d'une part des valeurs académiques et d'autre part des intérêts financiers de l'université. En termes de résultats, la comparaison par rapport aux autres universités de la CFB semble favorable à l'Ulg.

La direction de la Société Gesval est consciente des évolutions, en particulier concernant le nouveau mode d'organisation de la recherche : la distinction entre recherche fondamentale et appliquée s'estompe, l'exigence de créer des « clusters » de recherche et d'impliquer les partenaires dès la phase initiale de montage des projets, la nécessité de développer une charte déontologique pour codifier les bonnes pratiques et de veiller à ce que les valeurs académiques ne soient pas oubliées.

Les experts notent cependant que l'implantation de la Société Gesval et ses liens sont plutôt locaux alors qu'une perspective internationale devient stratégique.

En outre, dans certains secteurs de l'université les consultances relèvent encore d'initiatives individuelles. Cette manière de travailler n'a plus cours aujourd'hui. Il est essentiel que chacun à l'université prenne conscience du lien étroit qui existe entre le prestige de l'université et le travail individuel : la réputation de chacun s'appuie sur la réputation de l'université et réciproquement.

Au plan social, la Société Gesval commence à développer des activités avec les sciences humaines (psychologie des organisations, éditions scientifiques par voie numérique). Bien que son mandat – être le vecteur de valorisation économique – limite quelque peu ses activités dans ce secteur, il est important de poursuivre ces efforts d'autant que la ville semble souhaiter utiliser l'université comme bureau d'études pour le développement urbain.

Au plan culturel, les experts notent l'excellente initiative de l'Embarcadère du Savoir qui rassemblera trois institutions muséales à vocation de vulgarisation scientifique et les efforts entrepris pour assurer le multilinguisme de ces musées.

En matière d'art, il y a eu quelques initiatives entre l'université et les organisations théâtrales telles qu'une conférence sur le théâtre russe ou une collaboration sur l'art de la scène mais il existe encore un potentiel considérable pour faire jouer un rôle aux départements spécialisés dans les humanités. L'implantation du Théâtre de la Place face au rectorat est une opportunité à saisir. On pense, par exemple, à avoir des artistes en résidence à l'université, qui peuvent aider et sensibiliser à la créativité et aux conditions de son développement, y compris pour des secteurs disciplinaires a priori éloignés.

L'an dernier, plus de 1000 personnes ont assisté à chaque édition des Grandes Conférences Liégeoises. Cette année encore, c'est à bureaux fermés que seront organisées ces conférences. L'influence de l'ULg dans le choix des conférenciers et des thèmes abordés n'est pas négligeable.

Pour développer ces liens il faut accroître la réceptivité du côté de la ville et aussi de l'université : la scène culturelle liégeoise semble suffisamment active pour travailler en toute indépendance par rapport à l'université ; le corps académique dans les humanités mentionne le sous-encadrement dans leur faculté qui nécessite qu'ils s'impliquent dans tous les aspects administratifs de ce type de partenariats.

A charge donc pour l'université de trouver des voies pour faire évoluer cette situation. Un des conseillers du recteur est chargé de ce dossier : c'est un bon début. On peut aussi penser à créer à l'avenir un service de relations externes dont le travail consisterait à tisser des liens plus structurés avec la ville et avec la scène culturelle liégeoise. On peut également saisir l'opportunité de l'intérêt qu'ont les liégeois pour les activités culturelles et leur proposer des activités de formation continue dans ce secteur. Le public liégeois est décrit comme étant sophistiqué en matière de qualité mais provincial dans ses rapports avec le reste du monde et notamment avec les pays frontaliers (à l'exception de la France). Toutes ces activités devraient donc privilégier une ouverture au monde.

Toutes ces remarques visent principalement à encourager l'université à travailler en amont sur l'ouverture au monde à travers ses activités scientifiques et culturelles afin de mieux préparer les futurs étudiants liégeois à l'avenir qui les attend. Il s'agit, en d'autres termes, de les préparer à saisir les opportunités qu'offre la mondialisation plutôt que de la subir.

Ces activités permettront alors à l'université de développer l'enseignement des langues et la mobilité des étudiants : les mentalités ayant évolué, les étudiants seront prêts à saisir ces occasions car ils auront compris leur importance. Il suffit de constater que cette évolution a déjà pris place en faculté d'économie et de gestion pour en être convaincu.

On peut aussi spéculer que si la ville et l'université passaient de l'échelle purement locale à une échelle internationale, les sensibilités politico-philosophiques wallonnes perdraient ainsi de leur importance et permettraient à tous d'avancer en débloquent un système de gouvernance basée sur des équilibres historiques.

Enfin, le rôle de l'université comme vecteur d'évolution de la société liégeoise doit aussi prendre en compte la situation défavorable des femmes à l'université et dans la société liégeoise dans son ensemble. Un effort est nécessaire pour faire évoluer les mentalités : on peut commencer par intégrer l'étude de genre dans la formation initiale et continue et s'astreindre à promouvoir des femmes aux postes de direction dans les services scientifiques.

3.1.2. Bien choisir les partenaires géographiques

L'Université de Liège a des partenaires « naturels » de proximité : il s'agit des établissements de la CFB et ceux des régions frontalières.

Au plan de la CFB, on nous a rapporté le manque « de lignes directrices dans le sens d'un regroupement » dû à des facteurs concurrentiels et politiques qui semblent vouloir cantonner l'ULg à des partenariats transfrontaliers.

Il semble tout d'abord important de poursuivre le travail dans le sens de la coordination à l'échelle de la CFB dans tous les domaines – enseignement, recherche, documentation et bibliothèque, informatique – cette coordination pouvant mener à terme à des fédérations. Il faudrait continuer à favoriser ces collaborations à long terme en encourageant les coordinations concrètes comme par exemple en médecine où les cinq doyens se rencontrent une fois par mois ou dans le domaine des bibliothèques où les bibliothécaires travaillent également ensemble (site web Pop-up).

L'objectif à long terme est de structurer les alliances pour arriver à effectuer des trocs afin d'optimiser la taille critique et, par conséquent, la qualité de toutes les universités de la CFB. D'autres universités ailleurs l'ont fait : ainsi les universités de Lausanne et de Genève et l'Ecole polytechnique de Lausanne ont troqué des départements de sciences afin de renforcer des points forts et d'atteindre une meilleure masse critique ; les universités de Durham et Newcastle ont échangé des disciplines dans les humanités. Dans cette optique, la priorité première de l'ULg serait de centraliser toutes les phases des études vétérinaires sur son site afin d'assurer la qualité de la formation des étudiants dès leurs premières années.

Au plan régional et européen, il s'agit de choisir les partenaires principaux de l'université en Europe et en particulier dans l'espace géographique proche et veiller à l'apprentissage des langues des régions où l'ULg souhaite se développer.

3.1.3 Une université complète ?

L'Université de Liège se définit comme la seule université publique complète de la Communauté Française de Belgique. Ce « label » – particulièrement en ce qui concerne l'identité publique de l'université (par opposition à l'université catholique ou laïque) – n'a sans doute de sens (et encore) que dans le cadre de référence de la CFB. Nous en voulons pour preuve le fait que le groupe d'experts, qui connaît bien les autres universités de la CFB, a eu du mal à comprendre la signification de ce label qui, d'un point de vue international, ne semble pas offrir un terrain utile à la réflexion stratégique.

L'objectif d'être une université complète doit aussi être démythifié : il vaut mieux parler d'une offre académique vaste. De plus, on peut se demander si l'attachement de la communauté universitaire liégeoise à cette définition ne contribue pas à bloquer des évolutions nécessaires, en particulier une réflexion sur le renforcement des points forts et sur l'interdisciplinarité.

En ce qui concerne le renforcement des points forts, de l'avis du groupe d'experts, il serait fructueux de s'interroger sur les disciplines en cherchant la masse critique dans tous les domaines couverts et en liaison avec une discussion sur les partenaires géographiques.

Au plan international, il faut fixer les partenariats stratégiques en se fondant sur les domaines porteurs de l'ULg en matière d'enseignement et de recherche. Le besoin de coordination des initiatives individuelles a été reconnu puisque le vice recteur en a maintenant la responsabilité. Malheureusement, le manque de temps n'a pas permis aux experts de visiter le service des relations internationales et d'approfondir ces questions clés.

En ce qui concerne l'interdisciplinarité, les experts ont été frappés par le fait que la discussion sur l'interdisciplinarité ne semble pas mûre à l'université. Deux ou trois personnes seulement ont soulevé ce point spontanément. Il y a de toute évidence un travail à faire au niveau des départements et des facultés dans une université qui est décrite par plusieurs interlocuteurs comme étant caractérisée par un « individualisme affirmé ». Ce rapport reviendra sur ce point en section 3.3.1.

3.2 Gouvernance et leadership

En n'autorisant qu'un seul vice recteur, le cadre légal est « minimaliste » en ce qui concerne l'équipe rectorale. Le recteur a voulu s'entourer d'un plus grand cercle de personnes : par souci de démocratie et aussi parce que sa charge de travail – comme celle de recteurs partout en Europe – ne fait qu'augmenter.

Au moment des visites du groupe d'experts en 2006, plusieurs cercles entouraient le recteur : le comité de pilotage du Projet, le collège rectoral, le conseil des doyens et quelques personnes qui se

retrouvent dans plusieurs de ces groupes et qui naturellement viennent à former la garde rapprochée du recteur, les différents conseils (d'administration, de recherche, académique).

Les sections suivantes s'efforcent dans un premier temps de restituer notre compréhension de quelque unes de ces structures et ensuite d'offrir quelques recommandations pour le moyen terme.

3.2.1 Le « Projet »

L'université est engagée dans un débat pour préparer ses orientations stratégiques. Un comité de pilotage du « Projet » a été composé par le recteur. Le Projet comprend trois étapes :

- Une réflexion au sein de huit tables rondes auxquelles ont été invitées les associations représentatives.
- Un questionnaire de l'ensemble de la communauté universitaire et des anciens dont l'analyse sera disponible fin septembre.
- La première mouture d'un rapport à discuter dans toutes les instances délibératives (doyens, conseil académique) à la discrétion du recteur.

Un effort de communication a été fait. Le recteur a écrit à tous les doyens en leur demandant d'informer leurs collègues et a visité toutes les facultés. Ces dernières ne se sont pas spontanément impliquées à une exception près, et les étudiants n'ont pas participé aux tables rondes malgré les rappels. Le Projet a été discuté dans le CA et des informations ont été diffusées dans la presse et sur le blog du recteur. Néanmoins, le groupe d'experts note que jusqu'à la fin juin 2006, la connaissance précise de ce projet semblait limitée à un petit nombre d'initiés. Le questionnaire qui n'avait pas encore été diffusé accroîtra très certainement la prise de conscience mais les différentes étapes du Projet semblent peu connues – même des doyens qui ont exprimé le souhait d'en connaître « la feuille de route » et de savoir comment ils seront impliqués. Il est sans doute symptomatique que le conseil des doyens – qui tient une réunion mensuelle de quatre à cinq heures – n'a jamais mis le Projet à son ordre du jour.

Les participants aux tables rondes semblent avoir démontré leur connaissance des mutations de l'environnement de l'enseignement supérieur, en particulier du contexte concurrentiel dans lequel se retrouve l'ULg, même si cette prise de conscience est accompagnée de craintes. Les tables rondes semblent avoir fait émerger un consensus sur le besoin de changement au niveau des structures de l'enseignement et de la nécessité de faire des choix en matière de recherche mais il semble qu'une tension existe entre ceux qui veulent que l'université se conçoive comme une entreprise et qui mettent l'accent sur l'efficacité et la flexibilité et ceux qui préfèrent qu'elle prenne ses distances par rapport aux exigences du marché. L'enjeu consistera à réconcilier ces deux vues.

A l'occasion de la tenue de réunions avec les doyens d'une part et le collège rectoral d'autre part, le groupe d'experts a demandé aux participants d'identifier les défis majeurs auxquels l'université doit faire face. Le tableau ci-dessous restitue ces résultats et démontre que le diagnostic est largement partagé, même si des solutions communes ne seront sans doute pas faciles à trouver :

Conseillers

- Ne pas succomber à un enfermement géographique
- Combiner une responsabilité locale (enseignement, contribution au développement de la région) et s'ouvrir à l'international.
- Faire des choix stratégiques au niveau des régions (pour les activités internationales) et des domaines et consolider la position de la recherche à l'international
- Maintenir l'attractivité au niveau master

Doyens

- Désenclaver Liège
- Articuler le service local et s'ouvrir à l'international
- Cibler la manière dont l'ULg développe les relations internationales (choix stratégique en terme géographique).
- Prendre la pleine mesure du cycle 3/5/8, dont les implications pour la recherche : va-t-on avoir les moyens de se payer des universités et des établissements non universitaires ? Quid de la question des masters ; la mise sur

- Profiter de la localisation transfrontalière
 - Garder nos spécificités : enseignement au niveau universitaire
 - Développer au sein de l'université une volonté universitaire plutôt que facultaire. Dépasser les clivages disciplinaires, facultaires, etc., pour constituer une institution et aussi à travers un travail avec les anciens pour qu'ils s'identifient à l'institution.
 - Promouvoir une confédération des universités francophones belges
- ped des programmes doctoraux ; le type de parcours d'études et de recherche que l'on peut offrir aux étudiants ?
 - Préserver nos qualités : le pluralisme
 - Développer une meilleure connaissance de l'université. L'université ne se connaît pas bien : elle se surévalue ou se sous-évalue.
 - Développer l'interdisciplinarité
 - Adapter les formations au profil sociologique des étudiants et au monde du travail en associant les partenaires externes.
 - Recruter un manager de stature internationale en appui de la position rectorale afin de créer le débat stratégique nécessaire.

3.2.2 Le collège rectoral

Le recteur s'est entouré d'un groupe de sept conseillers afin de pallier la restriction légale qui ne lui permet d'avoir qu'un seul vice-recteur : Conseiller à l'éthique et à l'image, à la recherche, au budget, à l'enseignement et la formation, à la santé et aux affaires hospitalières, à l'international, à l'architecture et à l'urbanisme.

Les conseillers ne sont pas élus mais désignés et leur choix a été approuvé par le CA. Ils peuvent instruire des dossiers mais ces dossiers sont portés par le recteur. Ils ont une certaine légitimité et ils rencontrent, dans l'exercice de leurs fonctions, les directeurs administratifs et les doyens.

Les conseillers notent que leur rôle n'est plus rempli d'une façon opaque comme par le passé où certains professeurs étaient chargés d'une mission ponctuelle par le recteur. Les conseillers expriment leur intérêt pour ce collège qui permet le débat sur la stratégie car on peut y aborder les questions d'une manière transversale, par comparaison – disent-ils – aux doyens dont le point de vue se doit de promouvoir l'intérêt particulier de leurs facultés.

Ce collège rectoral se réunit en gros deux fois par mois ; le calendrier des réunions et leurs ordres du jour sont informels. Les conseillers n'ont pas de pouvoir de décision et ne sont pas des vice-recteurs. L'instance de décision reste le CA. Les instances de haute influence sont le collège des doyens et le groupe d'universitaires qui se réunissent avant les CA et qui peuvent demander au Recteur de retirer ou reporter un point de l'ordre du jour du CA.

Cette perspective du rôle des conseillers est à contraster avec celle que les doyens en ont. Ils notent que l'officialisation du rôle des conseillers est positive et que la création de postes de conseiller était nécessaire pour démocratiser la prise de décision mais ils font remarquer que les conseillers doivent veiller à ne pas dépasser leurs rôles.

3.3.3 Recommandations à propos du Projet

Le groupe d'experts estime qu'il était opportun d'ouvrir le débat stratégique en y associant le maximum de personnes mais qu'au moment de faire des choix, il faut passer à une autre méthode de travail, la stratégie de l'université ne pouvant être fixée par un processus « bottom up ».

Dans l'immédiat, et dans la perspective d'adopter le document issu du Projet, il y a une série d'aspects à clarifier, en particulier la façon dont seront opérés les choix ; les échéances du Projet ; son horizon et les responsabilités de chacun.

S'agissant de **L'HORIZON du Projet**, il est important d'opter pour une perspective qui s'étend au-delà du mandat du recteur (sur sept à dix ans par exemple). Cela implique que le Projet est celui de l'institution et qu'il fixe les axes stratégiques sans entrer dans tous les détails afin de permettre des

évolutions et des adaptations. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'élaborer un plan détaillé mais d'établir une stratégie.

LA PROPOSITION de Projet devrait être porté par le rectorat et s'appuyer sur le collège rectoral dont la légitimité se fonde sur le fait qu'il a été créé en fonction de ce que la loi permet et qu'il a été approuvé par le CA. Il faut lui faire jouer son rôle tout en s'attachant à bien définir le mandat des conseillers, particulièrement sur les volets sensibles tel que celui de la recherche.

LES DIFFERENTES PHASES JUSQU'A L'ADOPTION DU PROJET par le CA doivent être annoncées à l'avance et respectées (organes consultés et ordre dans lesquels ils sont consultés). Il est essentiel que toute la communauté universitaire comprenne que la stratégie de l'université comportera des choix et ne saurait être une simple juxtaposition des souhaits de chacun. Pour assurer l'adhésion il faut aussi que la communauté universitaire prenne conscience des grandes tendances de l'enseignement supérieur et de la recherche en participant, par exemple, aux conférences et aux séminaires organisés par l'Association Européenne de l'Université (EUA).

UNE FOIS LE PROJET ADOPTÉ dans le moyen terme, et pour exécuter le Projet, il faudrait préciser le rôle de chacun des organes, en particulier le rôle du conseil des doyens et de chaque faculté, le rôle des facultés étant de traduire la stratégie de l'université et de développer un projet facultaire dans le cadre stratégique qui a été fixé.

Enfin, pour l'avenir, il faudrait s'employer à faire modifier la loi pour augmenter le nombre de vice-recteurs et pour favoriser la création d'une équipe rectorale qui est devenue indispensable au vu de la complexité et du volume des responsabilités des recteurs.

3.3 Quelques points d'organisation

Les sections ci-dessous analysent et proposent des recommandations concernant certains aspects de l'université.

3.3.1 Structures facultaires

L'université de Liège donne une impression d'éparpillement :

- Chaque faculté semble organisée différemment : les conseils des études n'ont pas la même importance partout ; les départements non plus. La grande différence réside dans la manière où chaque faculté a intégré la notion de département : certaines ont réussi à structurer un ensemble cohésif alors que pour d'autres, il s'agit d'une juxtaposition de composantes.
- Certains départements souffrent d'un manque de masse critique.
- L'articulation entre le pouvoir central et les facultés est tenue alors que les réformes de Bologne requièrent une plus grande articulation, d'autant plus qu'il va être indispensable de négocier au niveau du master quelle faculté devra être porteuse.

Nos recommandations :

- Veiller à la bonne intégration des facultés dans l'université en clarifiant les relations département/faculté/pouvoir central. Il faudrait qu'il y ait un exercice de délégation claire en dessous du recteur. Sans vouloir uniformiser le fonctionnement de toutes les facultés, certains principes clairs doivent être énoncés, notamment pour la définition du rôle des doyens et des directeurs d'administration en amont et en aval, c'est-à-dire vis-à-vis du pouvoir central et des départements ; demander aux doyens de développer une stratégie pour leur faculté en articulation avec la stratégie de l'université définie dans le Projet ; c'est ensuite qu'annuellement peuvent être prises des mesures précises concernant la faculté, qui s'inscrivent dans l'application de la stratégie et respectent cet effort d'évolution progressive dans une direction donnée stable.
- Dans un premier temps, baser les réformes sur les facultés et considérer leur restructuration. En particulier, il faudrait veiller à ce que certaines structures autonomes sans taille critique (par exemple, certains instituts) soient intégrées à des ensembles plus larges. Une fois ce pas franchi, on peut se concentrer sur les départements, l'objectif étant, pour ces deux phases, d'accroître l'interdisciplinarité et la créativité. Deux exemples récents et différents dont l'ULg pourrait tirer des leçons : Trinity College à Dublin qui a supprimé toutes les facultés et les

départements pour créer une structure intermédiaire ; l'Université d'Edinbourg qui a constitué trois grandes facultés et qui leur a accordé une plus grande autonomie.

3.3.2 Etudiants

Dans l'ensemble, le groupe d'experts a constaté que les étudiants semblent satisfaits d'être à l'ULg. Bien que certains pensent qu'ils sont moins bien lotis à certains égards et par comparaison aux étudiants de l'UCL et de l'ULB, ils apprécient la taille humaine de l'ULg, notamment dans certaines facultés.

Le projet de réforme de Bologne est difficile pour ceux qui sont arrivés avant la réforme : ils rapportent que les horaires se chevauchent, les amphithéâtres sont pleins à craquer, peu d'options sont disponibles et, concernant certaines disciplines, la réforme semble consister en un redécoupage. Cette situation est typique de beaucoup d'universités en Europe et relève sans aucun doute d'une phase de transition à laquelle il faut être attentif. D'ailleurs, à la deuxième visite du groupe d'experts il semble que certains problèmes avaient déjà été aplanis, mais il en reste quelques-uns : par exemple, les questions de l'employabilité des bachelors et de l'offre au niveau des masters qui préoccupent les étudiants à juste titre.

Les étudiants trouvent que l'université est à leur écoute en première année où la coordination est centralisée mais certains se sentent – suivant les facultés – négligés par la suite. Ces différences entre facultés, qui sont plutôt frappantes, sont perçues par les étudiants comme étant tributaires des doyens ou de la taille des facultés.

Les étudiants délégués ne reçoivent aucune formation pour les préparer à leur rôle de conseillers mais ils peuvent se tourner vers la conseillère des études ou les administratifs qui sont toujours prêts à répondre à leurs questions.

Les étudiants peuvent consulter plusieurs sites pour trouver des informations – sites de l'université, des facultés, des étudiants et l'intranet, mais cette multiplicité de sites ne les aide pas à s'y retrouver.

Les étudiants trouvent que l'administration des questionnaires d'évaluation est compliquée et ils y répondent sans beaucoup de sérieux car ils n'en voient pas l'utilité, un point sur lequel ce rapport reviendra en section 3.3.3.

Le règlement de la CFB concernant la participation étudiante impose des étudiants jusqu'à 50 % pour certains organes mais cela ne semble pas intéresser les étudiants ce qui pose des problèmes de quorum.

Nos deux recommandations principales : aider les étudiants à s'engager et réfléchir à la place de l'étudiant selon les objectifs de Bologne.

L'engagement des étudiants est un défi pour nombre d'institutions. Il faut d'abord souligner que la notion de participation des étudiants dans les organes est une nouveauté pour chaque étudiant qui arrive à l'université puisque l'on ne retrouve pas cette pratique dans l'enseignement secondaire. Par conséquent, il faut qu'ils comprennent d'abord ce dont il s'agit et les bénéfices à en tirer pour eux et pour l'université.

Quelques recommandations pour améliorer la situation à l'ULg :

- Développer au sein d'ateliers les capacités de leadership des étudiants et leur compréhension des enjeux stratégiques de l'institution.
- Développer une culture de l'institution centrée sur l'étudiant à travers des événements formels et informels, des services et des activités qui seraient autant de signes pour les étudiants que l'université est là pour les servir en priorité.
- Créer des opportunités pour impliquer les étudiants à titre bénévole dans des activités de soutien (tels que les délégués) et s'assurer que ces bénévoles reçoivent le soutien de l'université afin qu'ils puissent remplir leur rôle au mieux.

En ce qui concerne les réformes de Bologne :

- Il s'agit de faire évoluer la pédagogie afin qu'elle soit centrée sur l'étudiant : le nombre de cours magistraux doit être réduit et associé à d'autres formules qui font travailler les étudiants

ensemble, qui favorisent le travail autonome et la réflexion. L'objectif est de former l'étudiant à réfléchir d'une manière critique, à évaluer les informations et, à terme, à être en mesure d'appliquer ses connaissances dans le contexte évolutif de sa carrière professionnelle. En bref, il s'agit d'apprendre à l'étudiant à apprendre.

- Tous les établissements des pays signataires de la déclaration de Bologne devront mettre en place un dispositif qui démontre qu'ils ont identifié les objectifs d'apprentissage (en termes de connaissances et de savoir-faire spécifiques et génériques) pour chaque cours et pour chaque filière. Cela implique que chaque département ait un conseil des études qui travaille sur ces questions.
- Il s'agit aussi d'offrir aux étudiants un parcours personnalisé et que l'on oriente l'étudiant dans le choix de ses options. Cela implique de développer un service de tutorat académique.

3.3.3 La culture de l'évaluation

L'évaluation des activités devient une nécessité pour toutes les universités. Cette évolution a plusieurs origines :

- Les potentiels croissants de coopération interuniversitaire à travers l'Europe, voire le monde : il faut souligner que ce mouvement s'accélère et que c'est dans les quelques prochaines années que la majorité de ces coopérations se décideront. Les partenaires potentiels de l'ULg voudront savoir si l'université a une bonne connaissance de ses activités et peut garantir que celles-ci sont de qualité.
- Un monde universitaire, économique et social en pleine effervescence qui réclame à l'université une évolution en temps réel et une réponse quasi immédiate aux besoins de la société du savoir. Cette attente implique que l'université soit à même de faire évoluer ses offres de formation à travers l'évaluation.
- Les demandes des étudiants et de la société pour une plus grande transparence concernant la qualité des activités universitaires.
- Une base financière issue de l'Etat qui est insuffisante et qui appelle les universités à se doter d'un tableau de pilotage afin d'accroître la rigueur de leur gestion et leur efficacité.
- Un débat politique à l'échelle européenne concernant les réformes de Bologne et qui place l'évaluation au centre de ce dispositif. Les deux derniers communiqués des ministres (Berlin en 2003 et Bergen en 2005) ont souligné l'importance du rôle des institutions dans l'évaluation et accordent une responsabilité toute particulière aux évaluations effectuées par les institutions elles-mêmes.

Ce sont là quelques-unes des raisons majeures pour lesquelles les universités d'Europe se trouvent dans l'obligation d'assumer la responsabilité de l'évaluation de leurs propres activités et de prendre les décisions nécessaires pour les améliorer. En outre, la concurrence accrue en CFB combinée aux contraintes énumérées en section 2.2 ne permet plus à l'ULg d'ignorer ces questions.

Dans ce contexte, nous soutenons la prise de conscience récente à l'ULg de développer une culture de l'évaluation propre à l'université car l'évaluation est prioritairement la responsabilité des institutions et il ne faut pas attendre qu'elle soit imposée de l'extérieur. Cependant le groupe d'experts a été surpris du consensus qui règne dans le corps académique que le rapport d'auto-évaluation avait épinglé trop sévèrement le manque d'une culture de l'évaluation à l'ULG alors que ce diagnostic était juste. La démarche à l'ULg a donc besoin d'être renforcée et doit être basée sur les principes suivants¹ :

- Une responsabilité de chacun : veiller en particulier à ce que cette fonction ne soit pas entièrement investie dans une personne (« Monsieur/Madame qualité ») ou un service qualité mais que tous à l'université assument et partagent cette responsabilité. A ce titre, il sera important de débattre plus largement de ces questions afin que chacun réalise que le contexte

¹ L'EUA vient de publier un rapport sur la « culture de la qualité » qui présente un ensemble de conseils et de bonnes pratiques en la matière. Ce rapport est disponible au lien suivant : [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality Culture 2002 2003.1150459570109.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality%20Culture%202002%202003.1150459570109.pdf)

a changé et que les exigences d'une démonstration explicite d'une « culture de la qualité » sont devenues aujourd'hui essentielles.

- Une approche centrée sur des résultats qui seront pris en compte pour servir à développer l'institution ainsi que les projets professionnels de chacun plutôt qu'une approche bureaucratique qui produirait des dossiers et des chiffres qui finissent dans des tiroirs ou une approche punitive des individus estimés peu performants. A ce titre, nous recommandons que le service de formation des personnels soit associé à cet effort.
- Une approche fondée sur un dispositif qui met l'étudiant au centre des préoccupations et qui investisse les conseils des études de la responsabilité de faire un bilan annuel des évaluations dans leur secteur et de proposer aux instances facultaires et universitaires des plans d'action qui remédient aux faiblesses.
- Une approche fondée sur un tableau de bord institutionnel. A ce titre, nous recommandons qu'un service central de pilotage soit créé. Son mandat : collecter les données sur les activités de l'université et les analyser.

Pour ce qui est des méthodes, nous recommandons :

- Un système d'évaluation des filières et des services communs avec une phase d'auto-évaluation et la contribution d'experts extérieurs (combinaison de personnes extérieures à la composante et à l'université).
- Un renforcement de l'évaluation des enseignements, entre autres par les étudiants, ce qui implique que la formule choisie soit repensée en termes de ce qu'elle évalue (notamment, qu'elle encourage l'étudiant à réfléchir sur lui-même), de la fréquence de l'évaluation et surtout de l'utilisation des résultats.

3.3.4 La communication interne et externe

Dans un contexte de volonté de changement et de faible lisibilité des atouts de l'ULg, la politique de communication aurait besoin d'être plus amplement développée. Cette stratégie inclut un volet interne et externe :

En matière de communication externe, l'objectif est de renforcer l'image de l'ULg. Cela implique d'imposer que toutes les publications des chercheurs mentionnent l'université et de convaincre les réfractaires en leur expliquant que les classifications internationales (Université de Shanghai, Time Higher Education Supplement) sont en partie basées sur le nombre de publications des universités, les autres types de référence n'étant pas prises en compte. Tous les chercheurs doivent s'astreindre à cette règle.

La même règle s'applique aux prestations extérieures qui ne sont pas toujours présentées comme des interventions de l'ULg : cet entrepreneurship individuel ne sert que partiellement la collectivité et – dans le contexte concurrentiel qui se développe – desservira l'individu à moyen terme en dévalorisant son institution.

La constitution par l'université d'un panel d'experts dans tous les domaines pour les pouvoirs publics et les medias est une bonne initiative. La politique de communication externe doit continuer à être développée avec une attention particulière sur les médias bruxellois.

En matière de communication interne, la dispersion géographique de l'ULg contribue à l'isolement des facultés, voire des départements ou des instituts. Une communication interne efficace contribuerait à réduire l'effet silo. L'information tous azimuts par Internet étant inefficace, il faudrait développer des outils d'information ciblés afin de promouvoir une communauté universitaire unie autour des grands objectifs et d'axes politiques prioritaires et s'assurer de l'efficacité de cette communication. Cette efficacité est en général avérée lorsque la communauté universitaire reprendra à son compte les nouveaux objectifs.

3.3.5 Personnels scientifiques vs. Corps académique

Les statuts des personnels scientifiques semblent poser problème d'abord aux intéressés eux-mêmes mais aussi à certaines facultés qui soulignent que la précarité des postes scientifiques empêche les facultés de concevoir des projets de recherche à long terme.

Le manque de temps n'a pas permis au groupe d'experts de se former une opinion sur ces questions mais il souhaite relever que les fonctions des personnels scientifiques n'étant pas différentes du corps académique (recherche, enseignement et service à la communauté), le chevauchement que l'on discerne en haut de l'échelle scientifique et au bas de l'échelle académique mène à la confusion et à des frustrations.

Ces frustrations semblent dues principalement à la perception du manque de transparence des critères qui assurent le passage au corps académique et du sentiment que l'arbitraire règne. Il semblerait que cette situation relève du cadre national qu'il serait important de faire évoluer mais aussi qu'il n'existe pas un comité chargé de l'évaluation et de la promotion des personnels scientifiques et, par conséquent, que les promotions semblent relever de la chance ou d'initiatives individuelles.

3.3.6 Personnel administratif

Suivant que ceux-ci font partie des services centraux ou facultaires et dépendant de leurs facultés, les personnels administratifs jettent un regard contrasté sur l'université.

Les « facultaires » s'accordent néanmoins à décrire des conditions de travail quelque peu confuses : certains ont de la difficulté à se retrouver dans les règles qui se sont accumulées depuis des années, à comprendre la façon dont les décisions sont prises à l'université, à savoir à quelle porte frapper quand ils ont besoin d'un soutien des services centraux. En bref, leur perception est qu'il y a trop de structures et qu'ils ont besoin d'une meilleure articulation entre services centraux et services facultaires.

Le groupe d'experts encourage les efforts qui ont déjà été entrepris pour assurer une meilleure coordination entre services centraux et services facultaires et de continuer à favoriser les rencontres entre services.

3.3.7 Campus

La question du campus est probablement le point le plus délicat à moyen et long termes. Il pose des problèmes de transport et de sécurité à cause de son éloignement ; l'implantation du site ne favorise pas les rencontres et, par conséquent, l'interdisciplinarité. Il serait inopportun pour le groupe d'experts d'offrir des solutions rapides à un problème si complexe mais il encourage l'université à envisager toutes les hypothèses afin de préparer les esprits aux bénéfices que chacun pourrait tirer si l'implantation était repensée.

3.3.8 Politique de la recherche

Le groupe d'experts note que les chercheurs ont du succès dans leur recherche de financement mais que l'équilibre entre un cadre stratégique qui fixe des priorités institutionnelles et les initiatives individuelles ne semble pas encore atteint.

L'ULg semble en transition sur ce volet. Ainsi, les doyens notent l'évolution de leurs fonctions, en particulier s'agissant des responsabilités pour la recherche. Dans le passé, l'université fixait une politique globale en matière de recherche et les doyens pouvaient soutenir certains efforts de recherche qui n'étaient pas dans cette ligne. Cette possibilité semble avoir disparu, les doyens n'ayant plus les ressources disponibles pour le faire car tout doit passer par le Conseil de la recherche.

De plus, il semblerait que le Conseil de la recherche ait été constitué sans prendre de représentants facultaires et sans les consulter. Cela sans doute explique le commentaire de l'un de nos interlocuteurs : « Il ne faut pas tuer Mozart. Or ce sont les doyens qui peuvent identifier les Mozart parce qu'ils sont proches du terrain ».

Par conséquent, le défi est de trouver le point d'équilibre entre le projet collectif et le projet individuel et de veiller surtout à ce que le projet individuel n'ait pas pour fonction de maintenir l'individu dans sa position mais celle de dégager un espace de liberté pour une plus grande créativité. Cela nécessite de travailler en profondeur pour souder l'université et en faire une véritable communauté intellectuelle plutôt qu'une agrégation d'intérêts individuels.

Par ailleurs, le groupe d'experts note l'excellente impression qu'a donnée l'école doctorale qu'il a visitée mais que des plaintes ont été exprimées au sujet du manque de moyens pour participer à des congrès à l'étranger et pour les bibliothèques (de moins en moins de revues semblent disponibles). Le directeur des bibliothèques de l'ULg travaille avec ses collègues de la CFB pour trouver des solutions au problème du coût croissant des publications. Ce défi est partagé par toutes les universités du monde et la CBF a déjà produit un travail préliminaire très utile sur cette question.

Enfin, le groupe d'experts a remarqué que la recherche à l'ULg semble être encore caractérisée par la distinction entre recherche théorique et recherche appliquée alors qu'aux Etats-Unis par exemple il s'agit d'un système itératif où cette division n'est plus tranchée. A charge pour l'ULg d'opérer un changement de mentalité dont la Société Gesval a bien compris la nécessité.

IV. CONCLUSIONS

L'ULg est une bonne université, sérieuse et indispensable à sa région. Cependant, elle fait face à des choix stratégiques importants dans un environnement difficile. Il s'agit pour elle de conserver son ancrage en région et, en même temps, de s'ouvrir aux régions transfrontalières et à l'international pour son propre bénéfice et celui de sa région.

Les quelques années qui viennent vont être essentielles à son avenir. Le groupe d'experts est persuadé que si la communauté universitaire est à même d'appréhender les enjeux actuels, elle saura dépasser les clivages et les individualismes et réfléchir à l'ULg de demain avec détermination et énergie.