

# **Plan de développement**

**Etat de la réflexion en faculté de médecine**

**Rapport du groupe sectoriel**

*Pilote : Professeur Marc Crommelinck*

**14 décembre 2006**

# Plan de développement Etat de la réflexion en faculté de médecine

## Plan

<b>I. INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>II. ETAPES DE LA RÉFLEXION AU SEIN DU SECTEUR SANTÉ .....</b>	<b>3</b>
RAPPEL DU CONTEXTE : .....	3
COMPOSITION DU GROUPE SECTORIEL « SANTE » .....	3
MISSIONS DU GROUPE .....	4
CALENDRIER.....	4
COMMUNICATION .....	4
<b>III. LES PRINCIPES ET LES ATTENTES.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. PÉRIMÈTRE ET COMPOSITION DU SECTEUR.....</b>	<b>5</b>
<b>V. PRINCIPES DE RATTACHEMENT, APPARTENANCE, HIÉRARCHIE, MÉTIERS .....</b>	<b>6</b>
PRINCIPES DE RATTACHEMENT ET APPARTENANCE .....	6
LIGNES FONCTIONNELLES ET HIÉRARCHIQUES - MÉTIERS .....	6
<b>VI. ENTITÉS DE BASE.....</b>	<b>7</b>
ENTITÉS D'ENSEIGNEMENT .....	7
ENTITÉS DE RECHERCHE.....	9
<b>VII. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE - ORGANE DÉLIBÉRATIF DU SECTEUR :.....</b>	<b>11</b>
<b>VIII. GOUVERNANCE .....</b>	<b>11</b>
ELECTION / DÉSIGNATION DES RESPONSABLES DES ORGANES EXÉCUTIFS .....	11
CSE : CONSEIL SECTORIEL DE L'ENSEIGNEMENT .....	11
CSR : CONSEIL SECTORIEL DE LA RECHERCHE .....	12
COMITÉ DE DIRECTION (BUREAU EXÉCUTIF).....	12
CS : CONSEIL SECTORIEL (ORGANE DÉLIBÉRATIF) .....	13
<b>IX. SUPPORTS POLITIQUES D'AIDE À LA DÉCISION.....</b>	<b>13</b>
<b>X. SUPPORTS ADMINISTRATIFS.....</b>	<b>13</b>
AU NIVEAU DU SECTEUR SANTE.....	13
AU NIVEAU DE LA MISSION ENSEIGNEMENT .....	13
AU NIVEAU DE LA MISSION RECHERCHE.....	14
<b>XI. NOTE DE L'APATO .....</b>	<b>14</b>
<b>XII. ET LA SUITE ? .....</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE 1 : OPTIONS CONCERNANT LA DÉSIGNATION ET/OU ÉLECTION DES GOUVERNANCES.....</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXE 2 : RECUEIL DES AVIS DU FORUM D'INFORMATION DU 13 DÉCEMBRE .....</b>	<b>17</b>

## I. Introduction

Le plan de développement de l'UCL propose une organisation de l'université en 3 secteurs et une gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche, fondée sur l'existence d'entités propres à chacune des deux missions<sup>1</sup>. En effet, les entités d'enseignement et de recherche diffèrent par leur temporalité, leurs normes de gestion et d'évaluation, et leurs publics-cibles.<sup>2</sup>

Le plan suggère une structure matricielle dans laquelle un individu (PACS, PATO) preste dans une ou plusieurs entités d'enseignement, de recherche, de soins ou de coordination (interinstituts, interécoles, intermissions). Il ne s'agit pas de créer des cadres séparés : il est attendu de chacun des membres du personnel qu'il ou elle trouve pleinement sa place dans la « matrice ». La coordination entre enseignement, recherche et soins est ainsi assurée par les personnes elles-mêmes et par les structures (et organes) mises en place.

Dans le rapport, nous utilisons des sémantiques pour permettre de comprendre de quel type de profil ou structure on parle. Ces sémantiques ne sont pas figées et seront certainement modifiées afin de permettre une meilleure cohérence institutionnelle.

## II. Etapes de la réflexion au sein du secteur santé

### RAPPEL DU CONTEXTE :

- Sept → déc.2005 : réflexion facultaire au niveau de deux groupes
  - Organisation de la recherche
  - Organisation de l'enseignement
- Communication aux membres de la faculté en décembre 2005
- Rapports remis aux groupes centraux « recherche » et « enseignement » pour le conseil académique de janvier 2006
- Février 2006 : Cacad – entérinement de deux principes
  - Gestion différenciée de la recherche et de l'enseignement
  - Gestion par secteur
    - ✓ Sciences de la santé
    - ✓ Sciences exactes
    - ✓ Sciences humaines
- Constitution de groupes sectoriels (un par secteur)

### COMPOSITION DU GROUPE SECTORIEL « SANTE »

Groupe de « base » (suivant des mandats) (7) pour le secteur santé

Doyen :	J.J. Rombouts	R.APATO :	G.Depresseux
DAF :	A.Boulette	R.Adm Cent :	E.Masurel
R.CORA:	G.Leloup	R.Etudiant:	N.Piquard
R.CORSCI:	P.Levèque → J.F. Heilier		

Groupe élargi (17)

Sec.Acad.:	M.Crommelinck (pilote)	P.IEPR :	J.L.Thonnard
P.CGR:	P.Gianello	R.ICP :	P.Coulie

<sup>1</sup> Edition Spéciale de *La Quinzaine*, 12 septembre 2005

<sup>2</sup> Extrait du rapport enseignement destiné au conseil académique du 18/01/06

P.CGE: J.N.Octave  
P.ESP : P.Decoster  
P.FARM: D.Lambert

Jeune acad: J.B.Demoulin  
Coor.Clin : J.Melin  
R.Rech.clin.: Y.Horsmans

### MISSIONS DU GROUPE

- Discussion conjointe de l'enseignement et de la recherche
- Concertation et discussion avec les instances de l'université (groupe de pilotage)
- Elaboration des modalités de mise en œuvre des deux décisions du conseil académique de février
- Identification des modèles de fonctionnement des structures sectorielles et de leur gouvernance
- Définition et mesure des impacts et des avantages et inconvénients des propositions sur les plans économique, culturel, politique et administratif

### CALENDRIER

- Jusque fin juin 2006 : 6 réunions et un conseil de faculté
  - Communication à l'ensemble de la communauté universitaire de la teneur du document de synthèse (<http://www.uclouvain.be/7218.html>)
  - Mise en place du groupe sectoriel
  - Premières discussions
  - Élaboration des propositions de mise en œuvre
  - Rapport intermédiaire au conseil académique du 3 juillet 2006
- Du 16 août au 13 décembre 2006 : 9 réunions dont 3 avec un invité [JF.Denef, R.Keunings, B.Coulie]– un forum de discussion pour l'ensemble des membres du secteur
  - Poursuite des travaux
  - Proposition de structures et de modes de gouvernance
  - Proposition de lancement de la mise en œuvre après avis et décision du conseil académique de janvier 2007

### COMMUNICATION

- Page WEB créée (<http://www.uclouvain.be/16948.html>)
- Toutes questions, suggestions, craintes ou envies pouvaient être adressées à tout membre du groupe, relayées lors des réunions (belle idée...)
- Conseil de faculté du 31 mai 2006
- Forum d'information et discussion pour l'ensemble des membres du secteur du 13 décembre 2006
- Bureaux de faculté (<http://www.uclouvain.be/6307.html>)
- Réunions organisées auprès des responsables d'unités constituant les futurs instituts
- Réunions au sein des départements/écoles
- Information au Codir des cliniques universitaires St-Luc et auprès des chefs de départements cliniques de Mont-Godinne

### III. Les principes et les attentes

Le groupe sectoriel SANTE souhaite que la réflexion puisse aboutir à une structure et une gouvernance du secteur amenant :

- une clarification des structures (en terme de missions et de composition)
- une optimisation du temps pour les principales missions
- une autonomie plus importante du secteur (notamment en ce qui concerne les décisions de renouvellement de cadre) permettant une plus grande efficacité des procédures

- une politique de gestion coordonnée et différenciée des sites et des secteurs qui les composent
- une plus grande transparence intersecteur et au sein de l'université
- une gestion différenciée des missions tout en garantissant une coordination optimale entre les trois missions principales du secteur
- une coordination optimale avec les cliniques, à la fois lieu de recherche, d'enseignement et de soins, tout en respectant les contraintes propres à la gestion hospitalière
- une culture d'évaluation des entités (contractualisation, évaluation et suivis)
- une gestion proximale des carrières du personnel académique, scientifique et ATO
- une professionnalisation des cellules logistiques
- une culture d'évaluation des personnes
- des relations fonctionnelles plus visibles avec les administrations centrales

#### IV. Périmètre et composition du secteur

Le secteur SANTE est issu de la faculté de médecine actuelle et de deux cliniques universitaires (St-Luc et Mont-Godinne).

Feront partie du secteur<sup>3</sup>:

- les membres du personnel académique en activité nommés au cadre du secteur,
- les membres du personnel académique clinique en activité nommés au cadre des cliniques universitaires,
- les membres du personnel scientifique nommés au cadre du secteur ou rémunérés par des fonds extérieurs et ayant leur activité principale dans une entité du secteur,
- les membres du personnel administratif, technique et ouvrier du cadre de l'université ou rémunérés par des fonds extérieurs, affectés à une entité du secteur,
- le rattachement au secteur du personnel des cadres administratif, technique et ouvrier des cliniques est proposé, suivant leurs missions, par le conseil sectoriel<sup>4</sup> et décidé par le comité de direction du secteur,
- les étudiants inscrits à titre principal à un programme d'études relevant des écoles qui composent le secteur,
- les membres du cadre des cliniques universitaires cités ci-dessous

Sont assimilés aux membres du personnel scientifique du secteur nommés à titre définitif :

- les chefs de clinique ou de laboratoire, les chefs de clinique ou de laboratoire associés et les chefs de clinique ou de laboratoire adjoints, les médecins, dentistes et pharmaciens ainsi que les praticiens hospitaliers,
- les membres du cadre scientifique de l'International Institute of Cellular and Molecular Pathology (ICP) porteurs du titre de *Member* ou *Associate member*,
- les membres du personnel scientifique rémunérés par des fonds extérieurs sous contrat à durée indéterminée.

<sup>3</sup> Basé sur l'actuel règlement de la faculté de médecine

<sup>4</sup> Voir chapitre VIII la gouvernance

Sont assimilés aux membres du personnel scientifique du secteur nommés à titre temporaire :

- les résidents, les assistants spécialistes et les médecins ou praticiens hospitaliers engagés à titre temporaire,
- les membres du personnel scientifique rémunérés par des fonds extérieurs sous contrat à durée déterminée.

## **V. Principes de rattachement, appartenance<sup>5</sup>, hiérarchie, métiers**

### **PRINCIPES DE RATTACHEMENT ET APPARTENANCE**

Rattachement : affiliation organique et UNIQUE pour un individu au secteur.

Appartenance : être membre d'une ou plusieurs entités pour un temps variable pour remplir une mission spécifique (enseignement, recherche, soins, mandat...)

Le rattachement des personnes se ferait au niveau secteur afin de faciliter la gestion des postes et des carrières. Celles-ci pourront appartenir aux entités qui composent le secteur suivant les missions et métiers assumés, et en proportion du temps consacré aux différentes activités (suivant une métrique et critères adaptés). Cette composante sera dès lors définie dans les projets individuels. Cette distinction entre rattachement et appartenance devra permettre de fournir des cadastres précis, de définir les coûts des différentes entités, et d'assurer un ciblage plus précis de l'évaluation des personnes et des entités.

Il est évident que pour une bonne gestion des personnes, il est important d'avoir des outils informatiques adéquats pour déterminer dans quelles entités les personnes s'investissent. Cet outil permettra également de créer des profils et des accès (autorisation spécifique en fonction des profils) aux différentes informations ou applications (EPC, reporting, portail, ...). D'autre part, une collaboration étroite avec les administrations centrales dans ces domaines devra être renforcée.

### **LIGNES FONCTIONNELLES ET HIÉRARCHIQUES - MÉTIERS**

Le groupe sectoriel attend des autorités des propositions claires quant aux lignes hiérarchiques et fonctionnelles des différentes catégories de personnel. Un principe de base est qu'une seule ligne hiérarchique soit définie. Les principes seront sans doute différents selon le type de budget (CAR et BO) qui prend en charge la rémunération du personnel.

Pour réussir cette réforme et permettre l'optimisation des moyens, il est également important de définir des métiers types et d'améliorer la gestion du personnel avec des outils adéquats permettant une meilleure concordance des compétences des personnes avec les besoins. Le projet individuel devrait permettre à chacun d'identifier les compétences à acquérir (formations) pour un objectif précis. Cette gestion devrait également permettre une meilleure mobilité en fonction des besoins fluctuants.

D'autre part, afin de s'appropriier plus facilement les décisions prises dans les administrations centrales et, inversement, afin que les administrations centrales soient moins éloignées du terrain, il serait souhaité que le secteur puisse bénéficier des compétences d'une personne ressource de chaque grande administration.

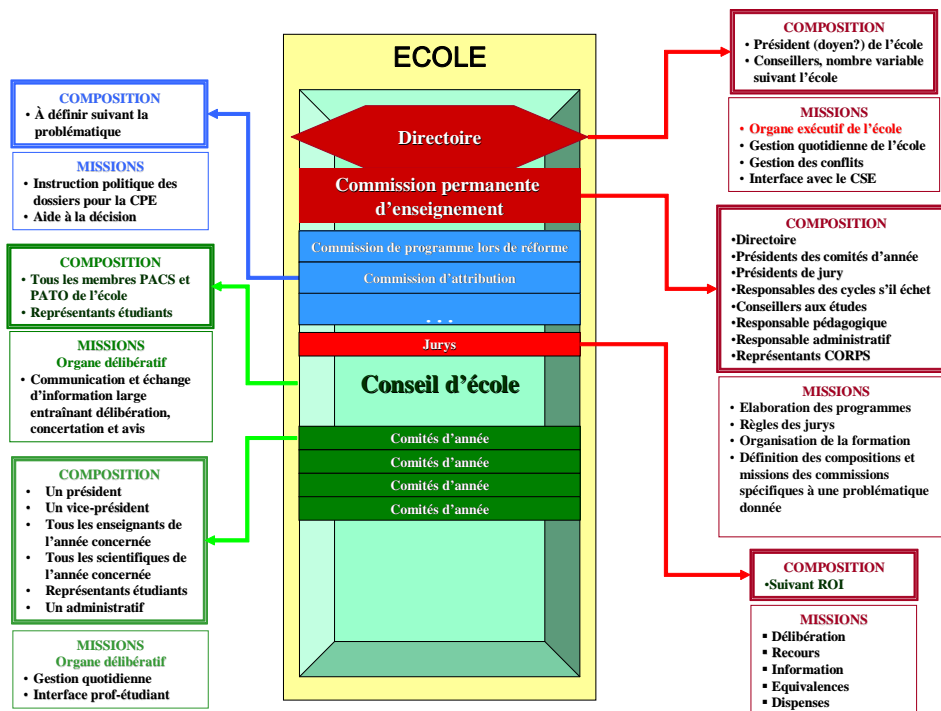
Le collège des DAFS a également mené une réflexion dans ce sens en travaillant de manière concertée à la recherche de solutions d'optimisation et à l'examen de l'impact des décisions du Conseil académique sur la gestion administrative.

---

<sup>5</sup> Voir compte rendu du groupe de pilotage du 9 novembre 2006

## VI. Entités de base

### ENTITÉS D'ENSEIGNEMENT



### Périmètre des entités d'enseignement

Le secteur SANTE sera constitué de 6 écoles (dentisterie, éducation physique et réadaptation, médecine, pharmacie, santé publique et sciences biomédicales) et d'une entité de coordination de BAC11 polyvalente pour 4 écoles (dentisterie, médecine, pharmacie, et sciences biomédicales). Une certaine liberté est laissée à chaque école en ce qui concerne la gouvernance et la structure interne (suivant un règlement d'ordre intérieur).

### Composition de l'école

Une école est composée :

- des étudiants inscrits à un programme géré par l'école
- des enseignants participant à au moins une activité proposée par l'école
- des scientifiques participant à au moins une activité proposée par l'école
- des PATO assurant des missions spécifiques de l'école

### Structure d'une école type

Une école type serait structurée en :

- comités d'année (un par année d'étude) – organe délibératif
  - composition :
    - un président
    - un vice président s'il échet
    - tous les enseignants de l'année concernée
    - tous les scientifiques de l'année concernée
    - les représentants étudiants
    - un administratif s'il échet
  - missions :

- gestion quotidienne
  - interface professeur-étudiant
- conseil d'école – organe délibératif
  - composition
    - tous les membres PACS et PATO de l'école
    - une représentation étudiante
  - missions
    - communication et échange d'information large entraînant délibération, concertation et avis
- Jurys d'année (et spéciaux)
  - composition
    - définie par le règlement de l'école
  - missions
    - délibération des résultats étudiants
    - résolution de certains recours
    - information aux étudiants
    - validation des équivalences (après instruction de dossier par commission adhoc)
    - validation des dispenses (après instruction de dossier par commission adhoc)

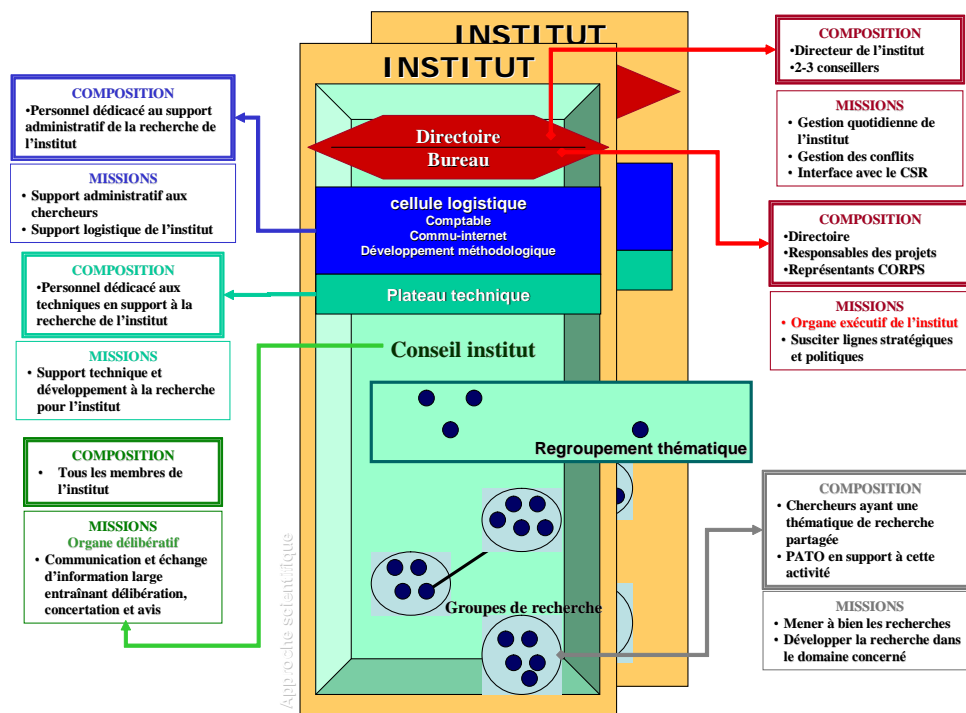
### Gouvernance de l'école

La gouvernance de l'école type serait composée :

- d'une commission permanente d'enseignement (CPE)
  - Composition
    - président (doyen ?) de l'école
      - comment : élection sous candidature
      - qui : parmi les PAC de l'école
      - par qui : la commission permanente d'enseignement
    - présidents des comités d'année
      - comment : élection
      - qui : parmi les PAC de l'année d'étude
      - par qui : les PAC de l'année d'étude
    - présidents des jurys
      - comment : élection
      - qui : parmi les PAC de l'année d'étude
      - par qui : les PAC de l'année d'étude
    - responsables des cycles s'il échet
    - conseillers aux études
    - responsable ou représentant du bureau pédagogique sectoriel
    - responsable administratif des programmes (sectoriel)
    - représentants des corps
  - missions (e.a.)
    - élaboration des programmes
    - règles des jurys
    - organisation de la formation
    - définition des compositions et missions de commissions spécifiques à une problématique donnée (variables dans le temps et en fonction de l'école)
      - commissions de programmes lors d'une réforme
      - instruction et proposition des attributions de cours
      - ...

- d'un directoire (s'il échet – sinon les missions seront assurées par la CPE)
  - composition
    - président (doyen ?) de l'école
    - conseillers en nombre variable suivant l'école
    - responsable administratif (sectoriel)
  - missions
    - bureau exécutif
    - gestion quotidienne de l'école
    - gestion des conflits
    - interface avec le conseil sectoriel de l'enseignement

## ENTITÉS DE RECHERCHE



### Périmètre des entités de recherche

Le secteur SANTE sera constitué de 5 instituts (ICP, santé et société, médicament et biomatériaux, médecine expérimentale, et recherche clinique), dont 4 à créer. Les instituts sont des entités dans lesquelles sont gérés les moyens humains et financiers. Les centres de recherche transversaux (interinstituts/intersecteurs), peuvent utiliser ces moyens mais n'ont pas de moyens propres sur budget ordinaire (uniquement budgets extérieurs).

Une certaine liberté est laissée à chaque institut en ce qui concerne la gouvernance et la structure interne. Ci-dessous, la description de ce que pourrait être un institut type :

### Composition de l'institut

Un institut est composé :

- des académiques participant activement à une recherche au sein de l'institut
- des scientifiques participant activement à une recherche au sein de l'institut
- des PATO assurant des missions spécifiques de l'institut
- des doctorants poursuivant leur recherche au sein de l'institut

### Structure de l'institut

Un institut type serait structuré en :

- groupes de recherche
  - composition
    - chercheurs ayant une thématique de recherche partagée (rassemblement volontaire et flexible)
    - PATO ayant comme mission le support à cette activité
  - missions
    - mener à bien les recherches
    - développer la recherche dans le domaine concerné
  
- plateau technique
  - composition
    - personnel dédié à une/des techniques particulières en support à la recherche de l'institut
  - missions
    - support technique et de développement à la recherche de l'institut
  
- cellule logistique
  - composition
    - personnel dédié au support administratif de la recherche
  - missions
    - support administratif aux chercheurs
    - support logistique à l'institut (comptabilité, communication, mise à jour des sites web, CV...)
  
- conseil de l'institut – organe délibératif
  - composition
    - tous les membres de l'institut
  - missions
    - communication et échange d'information large entraînant délibération, concertation et avis

### **Gouvernance de l'institut**

La gouvernance de l'institut serait composée :

- d'un directoire (s'il échet – sinon les missions seront assurées par le bureau)
  - composition
    - directeur de l'institut
      - comment : élection sur candidature
      - qui : parmi les chercheurs définitifs de l'institut
      - par qui : les chercheurs définitifs et représentants des corps
    - conseillers en nombre variable suivant les instituts
  - missions
    - gestion quotidienne de l'institut
    - gestion des conflits
    - interface avec le conseil sectoriel de la recherche
  
- d'un bureau
  - composition
    - directeur de l'institut ou directoire (s'il échet)
    - responsables de projet de l'institut
    - représentants des corps
  - missions
    - bureau exécutif

- susciter les lignes stratégiques et politiques de recherche

## VII. Assemblée générale - Organe délibératif du secteur :

### Composition

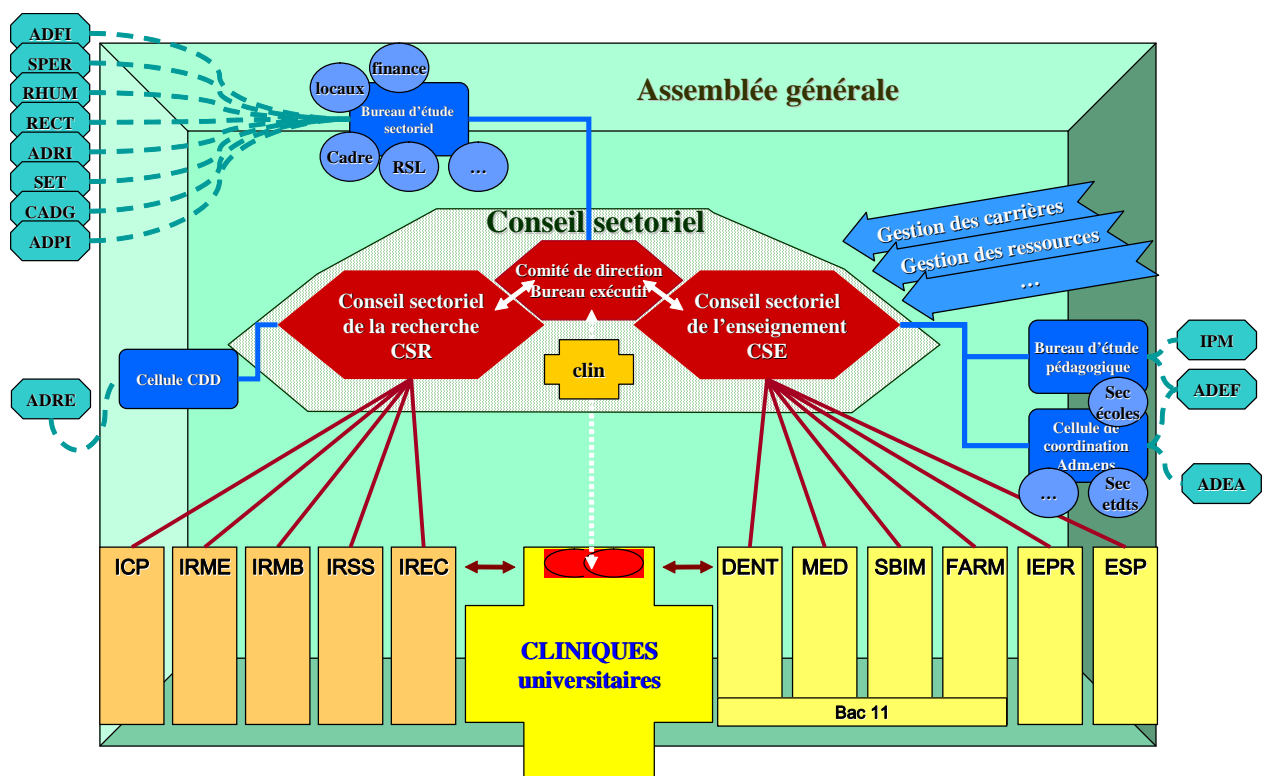
Tous les membres rattachés au secteur

L'ensemble des délégations étudiantes des écoles

### Missions

Communication et échange d'information large entraînant délibération, concertation et avis

## VIII. Gouvernance



La gouvernance du secteur est composée de trois organes décisionnels (CSE : conseil sectoriel de l'enseignement, CSR : conseil sectoriel de la recherche, comité de direction du secteur), ayant chacun leurs missions propres et le pouvoir de décision sur ces missions. Une délégation de 4 cliniciens rejoint ces trois organes décisionnels afin de former, conjointement, un conseil sectoriel, organe délibératif restreint du secteur.

### ELECTION / DÉSIGNATION DES RESPONSABLES DES ORGANES EXÉCUTIFS

Plusieurs options sont envisageables mais le groupe sectoriel ne s'est pas encore prononcé (voir annexe 1)

### CSE : CONSEIL SECTORIEL DE L'ENSEIGNEMENT

- composition
  - coordinateur général de l'enseignement et de la formation (responsable du CSE)

- 6 présidents (doyens ?) des écoles
- responsable BAC11
- responsable administratif pour l'enseignement
- responsable pédagogique
- un représentant APATO
- un représentant CORSICI
- un représentant étudiant
- vice-recteur à l'enseignement (invité)
- missions
  - organe décisionnel et exécutif pour l'enseignement
  - politique d'orientation d'enseignement et formation
  - politique d'évaluation des enseignements et enseignants
  - politique des structures internes pour l'enseignement
  - politique des jurys
  - partage des ressources « enseignement »
  - coordination interécoles, et intersecteurs
  - décision de l'attribution des cours

#### **CSR : CONSEIL SECTORIEL DE LA RECHERCHE**

- composition
  - coordinateur général de la recherche (responsable du CSR)
  - 5 directeurs des instituts
  - responsable administratif recherche
  - responsable de la commission doctorale du domaine santé (CDD)
  - un représentant APATO
  - un représentant CORSICI
  - vice-recteur à la recherche (invité)
- missions
  - organe décisionnel et exécutif pour la recherche
  - susciter la réflexion sur les politiques de recherche
  - politique d'évaluation de la recherche
  - concertation des demandes de financement
  - partage des ressources « recherche »
  - coordination interinstituts
  - proposition des membres pour le secteur santé au Crec

#### **COMITÉ DE DIRECTION (BUREAU EXÉCUTIF)**

Il faudra veiller à ce que la composition de ce comité soit équilibrée entre la représentation des cliniciens et fondamentalistes.

- Composition
  - vice-recteur du secteur
  - coordinateur CSR
  - coordinateur CSE
  - coordonnateur St Luc
  - médecin directeur Mt Godinne
  - chef de cabinet
- Missions
  - organe décisionnel et exécutif pour coordination de l'ensemble des activités du secteur (rech, ens, serv.)
  - interface avec les autorités centrales

- susciter lignes stratégiques et politiques
- responsabilité des carrières
- responsabilité des ressources
- gestion des conflits
- validation du périmètre du secteur

#### **CS : CONSEIL SECTORIEL (ORGANE DÉLIBÉRATIF)**

- Composition
  - COMITÉ DE DIRECTION (BUREAU EXÉCUTIF) du secteur
  - CSE
  - CSR
  - Représentant des cliniques
    - *composition*
      - 3 cliniciens St-Luc (directeurs médicaux)
      - 1 clinicien Mt-Godinne (directeur médical adjoint)
    - *missions*
      - représentation des organes de direction des cliniques (CODEP, Centre médical)
      - assurer la coordination et concertation des cliniciens lors de décisions prises au niveau du secteur
      - assurer la dimension universitaire des soins
- Missions
  - organe délibératif restreint du secteur
  - communication, échange d'information
  - questions, concertation, avis, délibération
  - proposition du périmètre du secteur
  - participation à la désignation du comité de direction (bureau exécutif) (à voir suivant l'option de désignation/élection retenue)
  - « contrôle » du comité de direction (bureau exécutif)

### **IX. Supports politiques d'aide à la décision**

#### **Commissions diverses**

Les 3 organes de décision peuvent mettre en place diverses commissions chargées de missions afin de les aider à prendre les décisions. Ces commissions seraient composées d'académiques, PATO et/ou scientifiques suivant les problématiques. La composition serait décidée par les organes qui les mettent en place suivant les dossiers qu'ils gèrent.

### **X. Supports administratifs**

#### **AU NIVEAU DU SECTEUR SANTE**

- Bureau d'étude sectoriel
  - missions
    - aide à la décision politique pour l'ensemble des dossiers traités dans les organes de décisions
    - gestion « logistique et administrative » des ressources (cadres, finances, locaux...)
    - étroite collaboration avec les administrations centrales concernées par les dossiers

#### **AU NIVEAU DE LA MISSION ENSEIGNEMENT**

- Bureau d'étude pédagogique du CSE
  - missions
    - évaluation des enseignements, des programmes, des enseignants
    - susciter des réflexions sur le développement de l'enseignement et de la formation
    - susciter la formation des enseignants et aide pédagogique
- Administration de l'enseignement
  - regroupe l'ensemble des cellules en support à l'enseignement (sec.étudiants, sec. écoles, stages, mobilité, horaire...)
  - missions
    - gestion du parcours étudiants
    - gestion des dossiers étudiants
    - gestion des offres de formation
    - support administratif aux diverses commissions d'école et de secteur (enseignement)
    - collaboration étroite avec les administrations centrales concernées par ces problématiques
    - ...

#### **AU NIVEAU DE LA MISSION RECHERCHE**

- Administration de la recherche
  - secrétariat de la commission doctorale du domaine santé (CDD)
  - gestion de la recherche => encore à construire (support CLC, support à l'élaboration des demandes de contrats de recherche, support aux chercheurs...)

## **XI. Note de l'APATO**

Les délégués PATO du secteur santé continuent à marquer leur soutien au plan de développement. Ils désirent montrer leur attachement aux valeurs suivantes :

### La gestion des ressources humaines

- Un projet PATO individuel pris en charge par une gestion des ressources humaines proche du PATO, centralisée sur le site de Woluwe tout en gardant une politique générale UCL. Cette gestion des ressources humaines aurait pour mission le recrutement, la formation, l'accompagnement des carrières en collaboration avec les responsables hiérarchiques.

- Un établissement de l'inventaire des métiers pour le secteur santé dans le contexte de la gestion différenciée enseignement, recherche et soins. Cette définition précise des métiers confrontée aux besoins des fonctions permettra de mieux concilier l'offre et la demande et de tendre vers une ligne hiérarchique unique.

### Un « management » avec le PATO et par le PATO

- Un président d'école ou d'institut doit pouvoir compter sur une personne professionnelle dans le management et une « mémoire » pour la continuité. Ce manager, ce facilitateur, ne serait pas un académique et serait capable de faire face aux besoins spécifiques.

- Chaque cellule ou plateforme a un responsable, de préférence membre du PATO, qui prend en charge la supervision d'équipes et agit en coordination avec la gouvernance de l'institut/école ou secteur dont il est membre. Ces cellules orientées selon les métiers sont de taille critique et peuvent être multi-métiers.

- Autonomie plus grande des personnes qui se traduit par l'abandon de l'appartenance inamovible à un académique et un encouragement au principe de subsidiarité tout en maintenant une proximité dans les décisions et l'organisation des tâches

### L'accompagnement du changement

- La taille critique d'un institut ou d'une école doit prendre en compte non seulement le nombre (d'étudiants, d'académiques, de PATO...) mais également de multiples autres facteurs, par ex les difficultés spécifiques, la logistique, les possibilités et avantages de regroupements, la subsidiarité etc..... Nous proposons une simulation avec consultation des utilisateurs comme outil pour accompagner le processus de changement.
- Une large information des avancées du projet et dès que possible des éléments qui touchent chaque individu, par exemple la ligne hiérarchique dont ils dépendent.

### Une participation en tant que corps

Nous sommes heureux d'apprendre que :

- une délégation est déjà prévue au conseil sectoriel et à l'assemblée générale du secteur mais aussi au conseil sectoriel de la recherche et de l'enseignement. Cette délégation aura pour objet une participation active et portera d'autant mieux les projets concernés.
- que tous les membres du PATO sont membres des conseils des instituts et des écoles.

## **XII. Et la suite ?**

Le groupe attire l'attention sur les points suivants :

- Mesures d'accompagnement du changement : il est souhaité et indispensable de mettre en place rapidement un groupe composé de membres du secteur (toute catégorie du personnel confondue), de l'administration centrale, ainsi que d'une autorité, qui aurait comme mission d'accompagner le changement (information, aide logistique, calendrier, coordination des procédures...).
- Accompagnement RHUM : le support des ressources humaines est fortement souhaité dans le but d'analyser les besoins en terme de compétences et d'identifier les compétences existantes au sein du secteur. Suite à l'élaboration de cette cartographie, l'objectif est de pouvoir faire concorder les profils avec les besoins et si nécessaire d'organiser des formations adéquates.
- Evaluation de la réforme : il est indispensable de mettre en place rapidement un calendrier et une mise au point d'évaluation de la réforme.
- Ouverture vers l'académie : il est important d'entamer une réflexion sur l'intégration des partenaires de l'académie suivant les principes du plan de développement
- Site-secteur : une des premières missions de la gouvernance du secteur pourrait être la réflexion à propos de la coordination SITE-SECTEUR suivant directives et avis des autorités.
- Quelle autonomie pour quelles décisions : le groupe attend également des précisions quant aux types d'autonomie accordée au secteur.

*La meilleure manière de prédire l'avenir, c'est de le créer (Drucker Peter F)*

## **Annexe 1 : options concernant la désignation et/ou élection des gouvernances**

Vice-recteur de secteur : responsable du secteur

Coordinateur général de l'enseignement et de la formation : responsable du CSE

Coordinateur général de la recherche : responsable du CSR

Coordonnateur général des cliniques : responsable des cliniques

1. Présentation de tickets de 3 candidats au conseil sectoriel (hors comité de direction du secteur- pas encore constitué). Le conseil sectoriel a pour rôle de se prononcer via un vote secret indicatif. Le résultat du vote est dépouillé par le conseil rectoral restreint (sans les vice-recteurs de secteur). La désignation du ticket se fait à ce niveau.
2. Proposition de tickets de 3 candidats par le conseil rectoral restreint. Le conseil sectoriel a pour rôle de se prononcer via un vote secret indicatif. Le résultat du vote est dépouillé par le conseil rectoral restreint (sans les vice-recteurs de secteur). La désignation du ticket se fait à ce niveau.
3. Proposition d'un vice-recteur par le conseil rectoral restreint. Le conseil sectoriel a pour rôle de se prononcer via un vote secret indicatif. Le résultat du vote est dépouillé par le conseil rectoral restreint (sans les vice-recteurs de secteur). La désignation du vice-recteur se fait à ce niveau. Désignation des coordinateurs enseignement et recherche par le vice-recteur après validation par le conseil sectoriel (hors comité de direction du secteur).
4. Proposition d'un vice-recteur par le conseil rectoral restreint. Le conseil sectoriel a pour rôle de se prononcer via un vote secret indicatif. Le résultat du vote est dépouillé par le conseil rectoral restreint (sans les vice-recteurs de secteur). La désignation du vice-recteur se fait à ce niveau. Désignation des coordinateurs enseignement et recherche par le vice-recteur.
5. Désignation du vice-recteur par le conseil rectoral restreint. Désignation des coordinateurs enseignement et recherche par le vice-recteur après validation par le conseil sectoriel (hors comité de direction du secteur).
6. Désignation du vice-recteur par le conseil rectoral restreint et désignation des coordinateurs enseignement et recherche par le vice-recteur.
7. A définir ou directives du conseil d'administration ou du conseil rectoral.

## Annexe 2 : recueil des avis du forum d'information du 13 décembre

Le forum d'information a réuni environ 100 personnes.

De cette réunion ressort un sentiment global de soutien de projets sous réserve de quelques recommandations.

Une première crainte a été exprimée quant à la suppression des unités et départements qui pourrait démobiliser les initiatives, le dynamisme et l'efficacité. Ceux-ci trouveraient une meilleure expression dans des entités plus petites assurant de manière proximale la coordination des missions des personnes.

La réponse a été articulée en plusieurs points :

- ⇒ ces entités actuelles seront remplacées par des groupes de recherche, des groupes d'enseignement, des cellules logistiques... dont le périmètre et le fonctionnement seraient mieux adaptés et plus flexibles dans le temps.
- ⇒ Les entités actuelles ne sont pas immunisées de cette sclérose étant donné leur rigidité (de nombreux exemples peuvent être évoqués)
- ⇒ Le caractère flexible et plus adapté proposé dans ce plan peut au contraire optimiser les initiatives, le dynamisme et diminuer les conflits d'intérêt grâce à une capacité de fédéralisme
- ⇒ Les personnes sont la plus grande richesse du secteur. Les structures doivent permettre une gestion fonctionnelle et logistique.

Une discussion a également eu lieu au niveau des axes prioritaires et de l'autonomie du secteur et instituts sur ce point

- ⇒ ceci a été longuement abordé au sein du groupe sectoriel lors de sa réunion avec R.Keunings (voir compte rendu de cette réunion sur la page Web du groupe sectoriel : <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/md/documents/PDGsec9CR.pdf>)

La composition du comité de direction (bureau exécutif) semble pour certains départements facultaires, pas assez équilibrée au niveau de la représentation clinique/fondamentaliste. La présence des deux coordonnateurs des cliniques leur paraît non justifiée, d'autant que la représentation des cliniciens se retrouve au sein des organes décisionnels CSE et CSR et de l'organe délibératif restreint CS.

- ⇒ Ce point sera remis en discussion lors des prochaines réunions après avis du conseil académique.

-----