

## PLAN DE DEVELOPPEMENT DE L'UCL

### RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL « RECHERCHE » DESTINE AU CONSEIL ACADEMIQUE

18 janvier 2006

#### TABLE DES MATIERES

1. Introduction
  2. Missions du groupe, méthode de travail et plan du rapport
  3. Sciences médicales
    - 3.1 Contexte spécifique au secteur médical
    - 3.2 Les défis à relever et les souhaits à rencontrer
    - 3.3 Institut type
    - 3.4 Gouvernance et allocation des ressources
    - 3.5 La charte
    - 3.6 Période transitoire
  4. Sciences exactes
    - 4.1 Réflexions initiales
    - 4.2 Proposition d'organisation du secteur des sciences exactes
    - 4.3 La gouvernance du secteur des sciences exactes
    - 4.4 La mise en œuvre
  5. Sciences humaines
    - 5.1 Introduction
    - 5.2 Améliorer le contexte dans lequel la recherche est conduite en sciences humaines
    - 5.3 La logique de définition des périmètres des entités de recherche et la nouvelle cartographie qui en découle
    - 5.4 Les conditions de fonctionnement des entités de recherche
    - 5.5 L'articulation harmonieuse des entités de recherche avec les entités d'enseignement
    - 5.6 Les obstacles à la mise en œuvre des propositions identifiées aux étapes précédentes et la manière de les surmonter
  6. Le point de vue exprimé par l'APATO
    - 6.1 Préalables au plan de développement
    - 6.2 L'architecture de la recherche et la définition des périmètres
    - 6.3 Les avantages et les inconvénients des périmètres envisagés
    - 6.4 La transition
  7. Synthèse
    - 7.1 Les attentes
    - 7.2 Les entités de recherche
    - 7.3 Principes de rattachement aux instituts de recherche
    - 7.4 Principes de rattachement aux centres de recherche
    - 7.5 Gouvernance
    - 7.6 Articulation entre missions d'enseignement et de recherche
    - 7.7 Rôle capital du projet individuel
    - 7.8 Mise en œuvre de la réforme
  8. Propositions soumises pour décision au conseil académique
- Annexe : Composition du groupe « Recherche » et des groupes sectoriels

## 1. Introduction

Le plan de développement de l'UCL propose 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>. Les entités d'enseignement et de recherche diffèrent ainsi par leur temporalité, leurs normes de gestion et d'évaluation, et leurs publics-cibles.

En particulier, le plan suggère une structure matricielle dans laquelle une *même* personne preste dans une ou plusieurs entités d'enseignement et effectue ses travaux de recherche dans une ou éventuellement plusieurs entités de recherche. Il ne s'agit donc pas de créer deux cadres séparés : il est attendu de chacun des membres du personnel qu'il ou elle trouve pleinement sa place dans la « matrice ». Le lien entre enseignement et recherche est donc assuré par les personnes elles-mêmes.

La liste des objectifs poursuivis par la constitution d'entités de recherche distinctes des entités d'enseignement est longue et montre l'importance de l'enjeu :

- Augmenter la qualité de la recherche ;
- Créer des domaines de recherche qui ne soient pas limités par des contingences liées à l'enseignement, mais qui puissent s'adapter aux progrès des sciences et des techniques ;
- Faire bénéficier les activités de recherche et leur gestion de plus de souplesse et de mobilité individuelle ;
- Permettre un pilotage stratégique de la recherche, ce qui est devenu une nécessité pour l'UCL ;
- Favoriser la valorisation de la recherche ;
- Constituer des milieux de vie pour les chercheurs ;
- Favoriser la visibilité des recherches ;
- Faire de ces entités de recherche un élément d'attractivité pour l'UCL ;
- Permettre une allocation de ressources à la recherche, sur base de critères objectifs ;
- Mieux aider les académiques à postuler des crédits, à les obtenir, à les gérer ;
- Créer des lieux de rencontres interdisciplinaires de type organisationnel, et pas seulement fondés sur la rencontre fortuite d'académiques ou la volonté individuelle.

Une évidence s'impose : la dynamique de recherche d'une université repose avant tout sur l'initiative des chercheurs eux-mêmes, qui élaborent des propositions de projets individuels ou collectifs. Mais il revient à l'université de soutenir voire de susciter l'éclosion de ces projets, dans le cadre d'une politique de recherche claire et concertée. A cette fin, la mise en place d'entités de recherche souples et adaptatives, atteignant des tailles critiques et regroupant des compétences disciplinaires complémentaires est une des clés du développement harmonieux de la recherche à l'UCL.

## 2. Missions du groupe, méthode de travail et plan du rapport

Le plan de développement de l'UCL contient diverses propositions quant aux périmètres des entités de recherche. Les pistes tracées sont multiples : regroupements thématiques et

---

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

méthodologiques, maintien et création de centres ou instituts rassemblant des chercheurs autour d'un projet commun ou d'infrastructures communes.

A partir de ces propositions, le groupe de travail « Recherche » mis en place par le conseil académique était chargé des missions suivantes :

- Identifier les différentes logiques de définition des périmètres des entités de recherche (e.g. sur base thématique ou méthodologique) ;
- Déterminer une cartographie plausible des entités de recherche de l'UCL ;
- Définir la gouvernance associée aux entités de recherche ;
- Emettre des propositions d'articulation entre entités d'enseignement et de recherche ;
- Identifier les besoins des entités de recherche (en personnel et F+E) selon les principes généraux contenus dans le plan et les scénarios de regroupement proposés par le groupe ;
- Evaluer la faisabilité de fonctionnement des scénarios proposés ;
- Suggérer un calendrier de mise en œuvre.

A ces fins, le groupe « Recherche » a constitué trois groupes de réflexion sectoriels (sciences humaines, médicales et exactes)<sup>2</sup>. Animés respectivement par Olivier de Schutter, Marc Crommelinck et Jean-Didier Legat, ces groupes sectoriels ont tenu chacun quatre réunions. Leurs propositions ont elles-mêmes été débattues lors de six réunions plénières du groupe « Recherche » animé par Roland Keunings. Une septième réunion plénière a eu pour objet la présente synthèse.

Le rapport s'articule comme suit.

Les Sections 3 à 5 détaillent le résultat des discussions sectorielles. Elles s'inspirent très largement des rapports rédigés par les animateurs des groupes sectoriels.

Les remarques spécifiques de l'APATO sont reprises à la Section 6. L'APATO s'est déclarée dès le départ désireuse de participer à la discussion dans le cadre du plan de développement à la fois parce qu'elle est convaincue qu'une réforme peut être positive mais aussi parce que c'est une excellente opportunité de valoriser le PATO et de le considérer comme un partenaire au même titre que les autres corps. Le PATO participe au développement et à la bonne gestion de l'université et constitue un potentiel humain conséquent qui représente une palette de compétences unique.

Enfin, la Section 7 présente la synthèse de nos travaux, et la Section 8 énumère un certain nombre de propositions soumises pour décision au conseil académique.

Le groupe estime important de motiver ce choix particulier de structure du rapport. En effet, une alternative, proposée d'ailleurs par quelques membres, aurait été de déplacer les Sections 3 à 5 dans des annexes, et d'intégrer à bon escient la Section 6 dans les autres sections du rapport. Les raisons du choix finalement retenu sont multiples : encourager le lecteur à ne lire la synthèse et les propositions finales au conseil académique qu'après avoir pris connaissance des débats sectoriels ; par là-même, montrer que ces synthèse et propositions finales

---

<sup>2</sup> La composition de ces différents groupes est reprise en annexe. Elle comprend deux représentants des étudiants et un représentant de chaque corps (personnel académique, scientifique et ATO) désignés par leurs pairs, des membres de l'administration de la recherche, des doyens, des membres du conseil rectoral, et des collègues invités par le coordinateur.

découlent de manière naturelle des débats ; acter la diversité des contextes sectoriels ; enfin, mettre en évidence le rôle majeur qu'aura à remplir le personnel PATO dans la réforme.

Pour ce qui est du contenu du rapport, le groupe tient à confirmer que le rapport reflète bien le contenu des débats, avec leurs points de consensus et de divergence, et que la synthèse et les propositions de décision soumises au conseil académique recueillent l'adhésion complète et unanime des membres du groupe.

### **3. Sciences médicales**

#### **3.1 Contexte spécifique au secteur médical**

De manière très schématique, le champ de la recherche médicale s'étend sur trois grandes catégories de travaux : recherche fondamentale, recherche clinique, et recherche sur les aspects contextuels de la médecine.

Brièvement :

- Recherche fondamentale à propos du corps humain, fonctionnement et dysfonctionnement.
  - A tous les niveaux : cellulaire et moléculaire, tissulaire, systémique... ;
  - Comprenant de très nombreuses disciplines : morphologie, biophysique, biomécanique, biochimie, physiologie et physiopathologie, génétique, immunologie, virologie et microbiologie, pharmacologie, développement,... ;
  - Importance de modèles animaux.
- Recherche clinique : trois types principaux
  - Recherches cliniques sponsorisées impliquant des patients (par exemple, essais cliniques initiés par des firmes pharmaceutiques) ;
  - Recherches cliniques impliquant des patients, initiées par les chercheurs : par exemple, optimisation du diagnostic et du traitement, recherches épidémiologiques multicentriques ;
  - Recherches cliniques en lien étroit avec la recherche fondamentale (modèles animaux de pathologies, recherche concernant les mécanismes et les facteurs pathogènes, mécanismes d'action de traitements...).
- Recherches sur les aspects contextuels de la santé et de la médecine
  - Notamment : santé, société, économie, sociologie et politique de la santé, bioéthique, droit, sciences humaines et médecine (psychologie médicale), prévention, épidémiologie...

#### **3.2 Les défis à relever et les souhaits à rencontrer**

- Démarche bottom-up : partir de la base, rencontrer les préoccupations des chercheurs, tenir compte des problèmes concrets au quotidien ;

- Changer pour améliorer l'efficacité, pour libérer du temps... ;
- Volonté d'excellence de la recherche (discussion *réalisme* ou *élitisme* ; de toute façon, la qualité quelle que soit la quantité...) ;
- Les regroupements doivent se faire sur base d'une adhésion volontaire (pas d'imposition top-down de structures), et à partir d'une communauté d'intérêt (même type d'approche scientifique) ;
- Chaque entité de recherche doit se doter d'une charte énonçant les principes généraux et spécifiques ;
- Souci de rationalisation : chasse aux « coquilles vides », redistribution des moyens mal utilisés ;
- Assurer une certaine autonomie dans la gestion, tout en bénéficiant d'une aide logistique grâce à une certaine centralisation ;
- Nécessité d'une évaluation et d'une « contractualisation » claire des missions : gestion différenciée (et proximale) des carrières, métrique différenciée et adaptée tenant compte des trois missions (soins, recherche, enseignement), PAI et PACI (projet académique/clinique individuel) ;
- Comment tirer les conséquences de l'évaluation ? ;
- Mécanismes de « solidarité », lissage ;
- Fertilisation croisée des différentes catégories de recherche (fondamentale, pré-clinique, clinique, contextuelle, de transfert ou appliquée...), créer un milieu stimulant pour le chercheur : développer des problématiques transversales ;
- Favoriser la naissance de groupes émergents ; donc prospective, politique stratégique et développement ;
- Assurer une taille critique des entités de recherche (viser un optimum, éviter le gigantisme) ;
- Gestion optimale des plateaux techniques, des infrastructures, des locaux, des aides logistiques... tant pour la recherche fondamentale que pour la recherche clinique (grâce notamment à la taille critique, aux efforts de rationalisation...) ;
- Professionnalisation des cellules logistiques (comptabilité, information et communication, développement informatique...) ;
- Développer des modes de gouvernance reflétant spécifiquement les préoccupations de la recherche ;
- Pérenniser les grandes orientations méthodologiques (approches scientifiques spécifiques responsables de la construction des « macro-objets » définissant le secteur), assurer un ancrage disciplinaire, et favoriser la flexibilité des orientations interdisciplinaires.

### 3.3 Institut type

#### STRUCTURE

Sur base de ces éléments, a été développé un modèle de type « structure matricielle » où les colonnes représentent les entités de recherche stables (instituts) et les lignes représentent les thématiques interdisciplinaires flexibles.

Les colonnes (instituts) sont définies à partir d'approches scientifiques communes, assurant la construction de macro-objets (cellule, tissu et système, contextes médecine-santé, clinique, transfert et application...) et permettant un ancrage disciplinaire fort. Ce sont des entités stables et de taille optimale.

Les lignes (thématiques interdisciplinaires) sont de longueur et de positionnement variables en fonction de la dynamique des projets, souvent multidisciplinaires, et des financements. Caractérisées par la flexibilité, ces lignes de recherche peuvent mobiliser des regroupements intersectoriels (sciences humaines, sciences médicales, sciences exactes), voire inter-universitaires.

## GOUVERNANCE ET RESSOURCES

L'institut aurait sa propre gouvernance aidée par une cellule logistique et comptable et un ou plusieurs plateaux techniques.

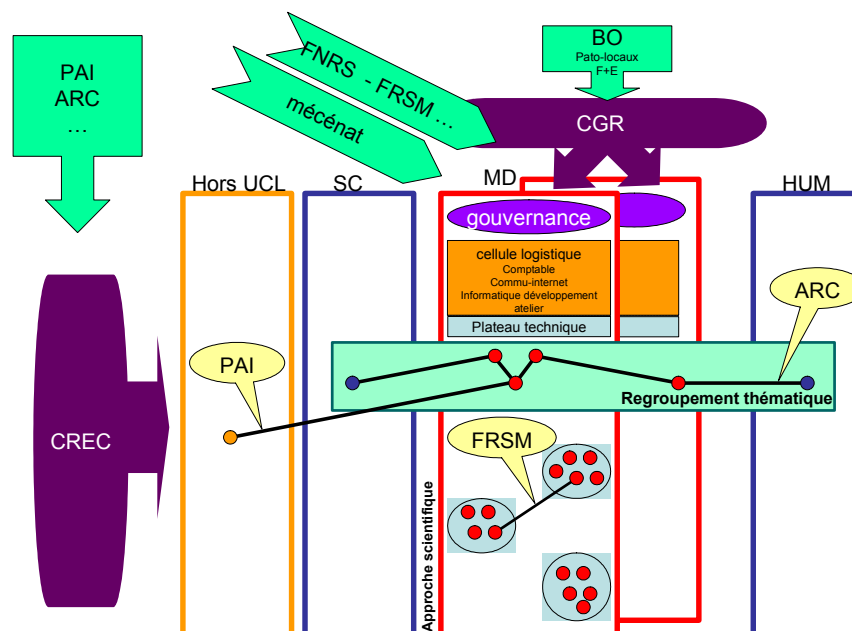
Une gouvernance supra (le Conseil de Gestion de la Recherche ou CGR) aurait une vue d'ensemble sur les instituts du secteur.

L'interaction entre les instituts du secteur médical et entre les différents secteurs de l'UCL est envisagée et souhaitée.

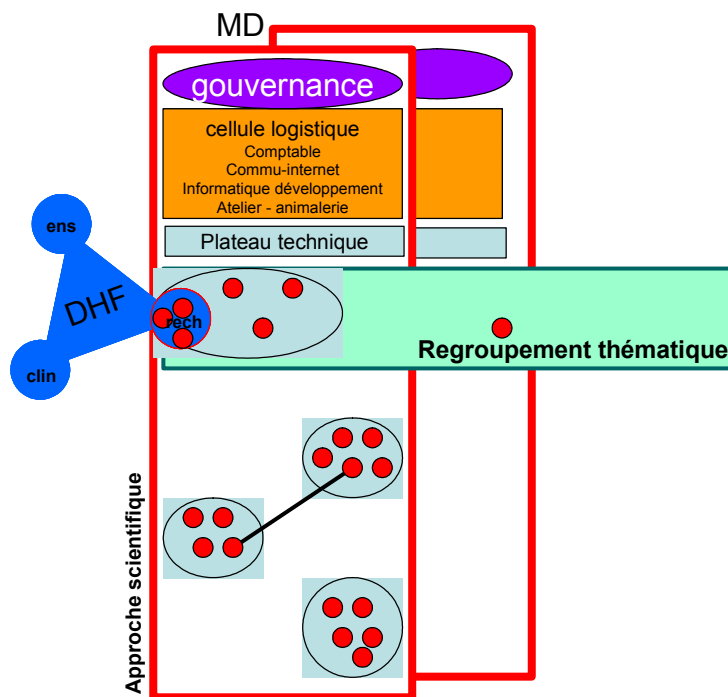
Les pôles de « recherche » des départements hospitalo-facultaires (DHF) sont intégrés aux instituts.

Les ressources peuvent provenir de plusieurs sources :

- Ressources F+E (UCL ⇒ secteur (structure faîtière) ⇒ CGR/CGE ⇒ Instituts)
- Ressources FNRS, mécénat, FRSM ⇒ chercheurs (individuel ou groupe)
- Ressources PAI, ARC ⇒ Conseil de recherche ⇒ chercheurs (individuel ou groupe)



*Structure matricielle*



*Sciences médicales : modèle d'un institut de recherche*

### 3.4 Gouvernance et allocation des ressources

INSTITUT

#### *Composition*

Directoire composé du responsable de l'institut et de ses conseillers (bureau exécutif).  
Bureau composé des responsables des groupes de recherche (commission de direction). La taille du bureau doit rester « optimale », une représentation par regroupement de thématiques peut être envisagée.

#### *Politique de recherche*

Même si le principe de liberté des chercheurs (thématique, regroupement...) est garanti par la charte (voir infra), une politique globale de recherche au sein de l'institut doit être élaborée. Cette politique est stratégique et prospective : motiver les chercheurs, améliorer l'efficacité (achat de matériel performant, comment l'exploiter, ...), susciter de nouvelles thématiques ⇒ il faut dès lors avoir une masse critique suffisante.  
Une évaluation régulière doit être prévue (tous les 5 ans), les objectifs de performance doivent être définis et approuvés par les partenaires.  
En dialogue avec d'autres instances (CGR, CREC...), la gouvernance de l'institut doit avoir un contrôle sur la sélection des groupes.

#### *Gestion humaine*

La direction de l'institut doit également avoir un rôle de recrutement, ou tout au moins être consultée lors d'un recrutement. *Actuellement, pour la stabilisation d'un FNRS, la filière suit le chemin : FNRS ⇒ CREC ⇒ doyen (avis très faiblement pondéré). Il serait plus intéressant*

*que la filière suive le chemin : FNRS ⇒ CREC ⇒ responsable institut (avis moyennement pondéré) ⇒ responsable enseignement (avis faiblement pondéré).*

#### *Locaux*

La direction de l'institut pourrait gérer les locaux. Si les instituts sont bien gérés (gestion de la recherche, des locaux, des ressources, des personnes), le CGR (comme conçu actuellement) aurait des missions différentes.

#### *Les moyens*

Quels seront les moyens dévolus à l'institut ? Sans moyens, seule la politique d'incitation et d'initiative peut être possible mais difficile. La direction doit avoir des moyens et une légitimité (autorité).

### CONSEIL DE GESTION DE LA RECHERCHE (CGR)

#### *Composition*

Le CGR serait composé d'un président, des représentants (ou responsables) des instituts, des responsables (ou représentants) des écoles doctorales, du président du conseil de gestion de l'enseignement, d'un représentant de la recherche clinique qui ne serait pas représentée par une école doctorale et d'un représentant du conseil de recherche (CREC).

#### *Fonctions*

Le CGR développerait une politique (stratégie) de recherche pour le secteur (vision de l'ensemble des instituts du secteur) en liaison avec la gouvernance faîtière et le conseil de recherche (CREC).

Il serait également responsable d'une gouvernance opérationnelle (recherche des indicateurs de bonnes recherches) afin de permettre entre autre une distribution équitable des ressources humaines (PATO) et matérielles (F+E, locaux,...).

Instance de régulation.

Le CGR devrait définir une métrique à adapter pour la recherche clinique.

### GOUVERNANCE SUPÉRIEURE (FAÏTIÈRE)

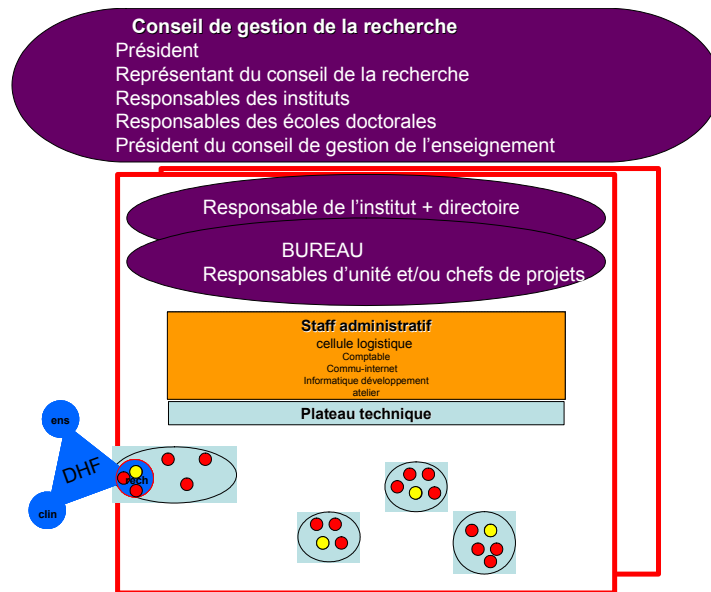
#### *Composition*

Les présidents du CGR, du CGE, les médecins directeurs des cliniques (St Luc et Mont Godinne), le responsable du secteur (pro-recteur, doyen ?), le président de la commission de promotion...

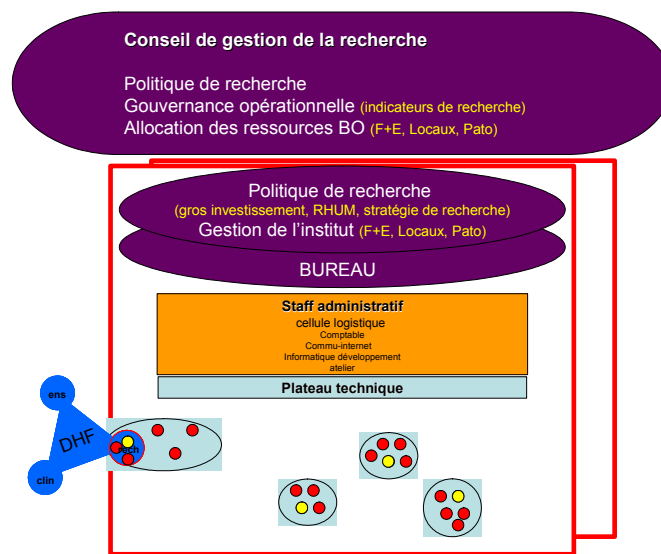
#### *Fonction principale : gestion des PAI et PACI, gestion des cadastres des PAC, PST*

Le cadastre des personnes doit être beaucoup plus clair qu'actuellement. La sélection des assistants doit être discutée au niveau de la gouvernance supérieure.

La sélection et la décision d'ouverture de poste académique doit également être effectuée à ce niveau de gouvernance car les missions de ces personnes sont doubles, parfois triples (recherche, enseignement et clinique).



*Sciences médicales : composition du CGR et de la gouvernance de l'institut de recherche*



*Sciences médicales : missions du CGR et de la gouvernance de l'institut de recherche*

### 3.5 La charte

L'INSTITUT DE RECHERCHE EST FONDE SUR DES PRINCIPES

des *principes généraux* : L'institut

- assure un ancrage fort des personnes dans une structure de recherche, grâce à la « stabilité » disciplinaire autour de méthodologies communes, tout en privilégiant « souplesse et flexibilité » des regroupements multidisciplinaires ;

- garantit la liberté des chercheurs dans la définition de leurs projets et dans la constitution d'un groupe de collègues de leur choix au sein d'une masse critique de compétences de recherche ;

des *principes spécifiques* (par exemple, pour un institut X) : L'institut

- donne priorité à la recherche fondamentale, préclinique et clinique ;
- à partir d'une meilleure compréhension des mécanismes physiologiques et physiopathologiques, suscite de nouvelles méthodologies de transfert, aide au diagnostic et promeut des moyens thérapeutiques nouveaux.

#### MISE EN PLACE

Afin de mettre en place l'institut, le rattachement des chercheurs et de leurs équipes techniques, scientifiques et administratives se fait sur base volontaire et sur l'évaluation d'un projet scientifique soumis au CGR (projet, publications, doctorants, financements, locaux, personnels).

Une fois l'institut créé, le rattachement des chercheurs et de leurs équipes techniques, scientifiques et administratives se fait sur base volontaire et sur l'évaluation d'un projet scientifique soumis au directoire de l'institut. Le directoire pourra également favoriser la création et le rattachement de groupes émergents leur garantissant l'accès aux infrastructures communes de l'institut. Une évaluation est prévue tous les 5 ans.

#### PLUS VALUES

- Assurer un ancrage fort dans une structure de recherche grâce à la "stabilité" disciplinaire (autour de méthodologies communes) (les colonnes = instituts), tout en assurant souplesse et flexibilité des regroupements multidisciplinaires (les lignes = centres de recherche et/ou réseaux multidisciplinaires) ;
- Favoriser les réflexions stratégiques : objectifs à plus long terme dans les politiques de développement de la recherche ;
- Favoriser la création de groupes émergents ;
- Fertilisation croisée entre des méthodologies, ou entre recherche clinique et recherche fondamentale ;
- Créer des entités de taille optimale (ni gigantisme, ni microstructures) permettant des économies d'échelle ;
- Créer un environnement attractif pour le chercheur
  - par une rationalisation des moyens (cellules logistiques caractérisées par l'autonomie et la professionnalisation) ;
  - en facilitant le travail du chercheur (meilleure gestion du temps de recherche, être déchargé des tâches superflues...) ;
- Mieux implanter une culture de l'évaluation, par un suivi des carrières et grâce à une métrique différenciée en fonction des trois missions ;
- Organiser une gouvernance et un mode de gestion spécifiquement adaptés à la recherche (d'où partir du principe de différenciation des gestions recherche et enseignement) ;
- Promouvoir les labels de qualité, permettant une meilleure reconnaissance nationale et internationale ;
- Assurer des mécanismes de solidarité (lissage) ;
- Assurer une plus grande "professionnalisation" de la recherche.

## DEVOIRS

- Accepter une culture de l'évaluation et de ses conséquences ;
- Accepter un principe de solidarité ;
- Partage des compétences ;
- Vie collective de recherche (séminaires, réunions, journal club...) ;
- Accepter une gestion collégiale ;
- Accepter la légitimité d'une gouvernance.

### 3.6 Période transitoire

Afin d'initier une réflexion sur la cartographie, plusieurs groupes pourraient penser à une charte dont certains principes seraient communs aux instituts du secteur et d'autres seraient spécifiques à chaque institut.

Il est important que les instituts regroupent des personnes qui se parlent « avec le même langage », qui ont une même vision et les mêmes objectifs (formation de communautés d'intérêts, solidaires).

Le CGR actuel pourrait être l'instance qui poursuivrait son rôle et mettrait en place les instituts avec une évaluation après 5 ans.

Pour établir la cartographie, il est important de définir des principes de base et que l'adhésion soit volontaire.

## 4. **Sciences exactes**

### 4.1 Réflexions initiales

Dans un premier temps, le groupe sectoriel « sciences exactes » a eu une discussion sur la situation actuelle, sur les dysfonctionnements qu'elle générerait et a émis le souhait d'avoir pour la recherche une structure souple et flexible qui permettrait :

- Regroupement des chercheurs actifs et motivés sur base volontaire ;
- Décloisonnement et mise en œuvre de structures interdisciplinaires ;
- Adaptation rapide et souple en fonction de l'émergence de nouveaux pôles de recherche ;
- Mise en place de plates-formes technologiques ;
- Mise en place de cellules logistiques (gestion, comptabilité, informatique,...) ;
- Visibilité nationale et internationale ;
- Possibilité d'appartenir à plusieurs (ou à aucune) structures de recherche.

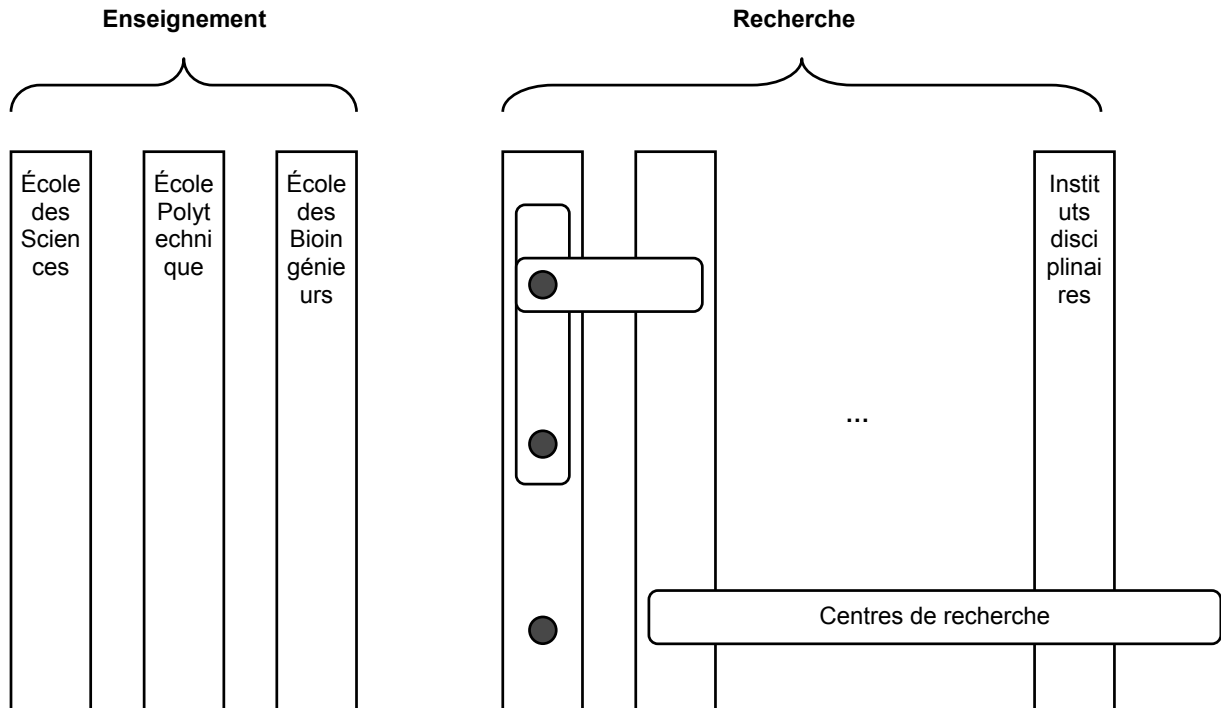
Une première proposition de regroupement inspirée du secteur médical a été étudiée.

Elle repose, à côté des 3 écoles d'enseignement (Sciences, Ingénieurs, Bioingénieurs), sur des grands instituts disciplinaires et des centres de recherche thématiques.

Les instituts disciplinaires regrouperaient les chercheurs sur une base méthodologique tandis que les centres de recherche réuniraient les chercheurs sur une base thématique.

Les instituts disciplinaires seraient une structure stable et leur nombre serait limité (inférieur aux 14 départements actuels). On pourrait imaginer 4 grands instituts disciplinaires : la matière inanimée, le vivant, l'environnement et les objets virtuels.

Un chercheur appartiendrait à un institut disciplinaire et pourrait appartenir à un, plusieurs ou aucun centre de recherche.



*Sciences exactes : une première proposition d'organisation*

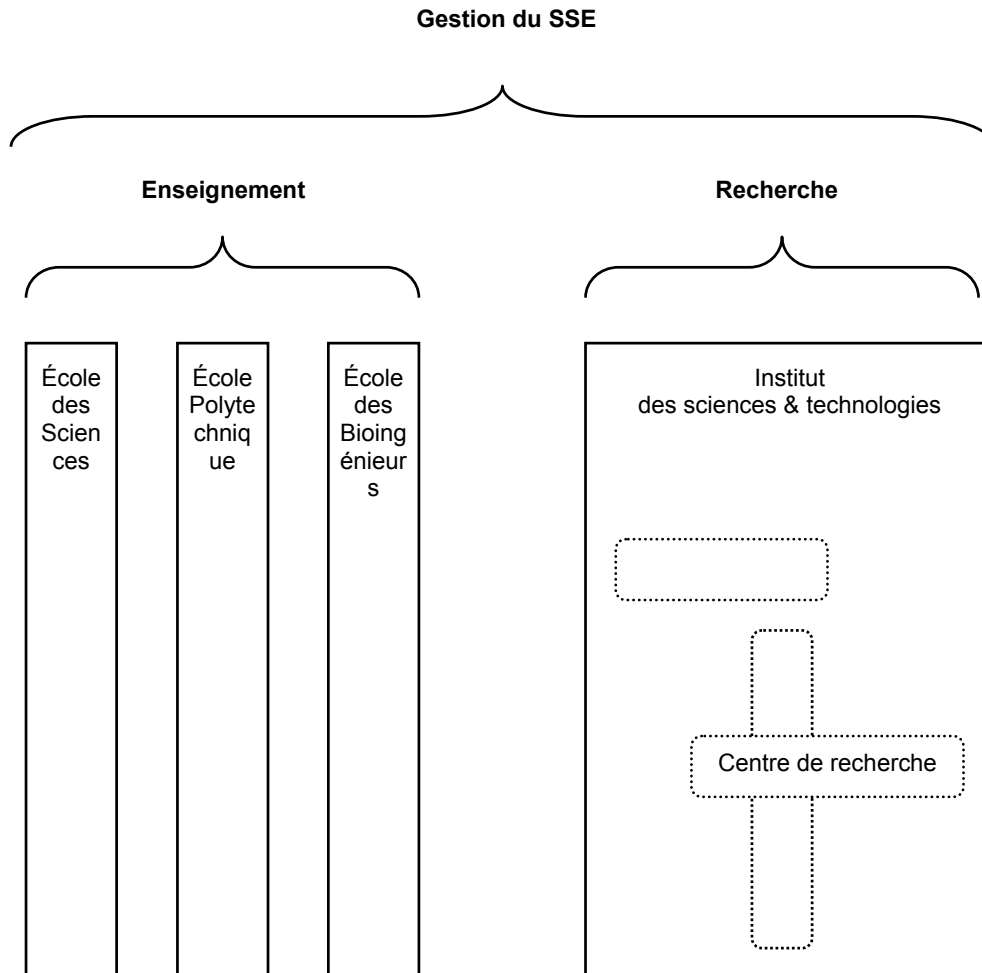
Cette approche a d'emblée suscité plusieurs interrogations de la part de certains membres du groupe :

- Risque de cloisonnement de l'enseignement et de la recherche ;
- Difficulté de délimiter les nouveaux instituts disciplinaires ;
- Une personne appartiendrait à 3 structures : une école, un institut disciplinaire et un (ou plusieurs) centres de recherche – Trop lourd ?
- Risque de concurrence entre les instituts disciplinaires et les centres de recherche – qui va gérer l'allocation des ressources ?
- Difficulté de constituer à court terme les instituts disciplinaires car cela nécessiterait le déménagement de nombreuses personnes.

En conséquence, une organisation alternative a été proposée. Elle a été présentée aux présidents de département du secteur, elle a aussi été discutée au sein des bureaux de faculté et a suscité un intérêt auprès des différents interlocuteurs.

## 4.2 Proposition d'organisation du secteur des sciences exactes

Nous avons toujours les 3 écoles en charge de l'enseignement, mais à côté nous retrouvons un grand institut des sciences et des technologies (IST) qui regroupe l'ensemble des personnes actives au niveau recherche dans le secteur.



*Sciences exactes : une seconde proposition d'organisation*

L'IST comprend différentes structures :

- Les centres de recherche

Le centre de recherche regroupe tous les chercheurs actifs dans une discipline ou dans un domaine thématique. Il est créé à l'initiative des chercheurs et aurait les caractéristiques suivantes :

- Taille minimale d'une bonne dizaine d'académiques ;
- Décision de création par le conseil de recherche de l'UCL ;
- Evaluation périodique ;
- Possibilité pour un académique d'appartenir à plusieurs centres de recherche ;
- Structure à moyen terme.

- Les groupes de recherche

Le groupe de recherche permet à un petit nombre de personnes qui le souhaitent de travailler ensemble, de partager des ressources, un environnement... Ce n'est pas une structure qui est reconnue par l'institution. Il n'y a aucune appartenance officielle à un groupe de recherche. On peut naturellement appartenir à plusieurs groupes de recherche.

- Les plates-formes ou cellules technologiques

La plate-forme ou cellule technologique regroupe le personnel PATO associé à un grand laboratoire, un ensemble cohérent de techniques ou d'appareils, ... Chaque plate-forme technologique a un responsable, qui serait vraisemblablement un membre du PATO, et un comité des utilisateurs constitué des académiques dont l'activité est directement reliée au laboratoire. A titre d'exemple, voici quelques plates-formes technologiques que nous pourrions avoir :

- Les chambres propres ;
- Un laboratoire de caractérisation électrique ;
- Un laboratoire d'électronique ;
- Un atelier de mécanique ;
- Un laboratoire d'analyse chimique ;
- Le laboratoire de génie civil ;
- Le cyclotron ;
- Le calcul intensif ;
- ...

- Les cellules administratives (ou logistiques et comptables)

La cellule administrative regroupe le personnel administratif sur une base géographique : les secrétaires d'unité, de département et les CLC. Typiquement, on pourrait avoir une cellule administrative par bâtiment. Chaque cellule a un responsable. L'ensemble des cellules au niveau du secteur est coordonné par un directeur administratif.

Concrètement, un académique :

- Appartient à une ou plusieurs commissions de diplôme ;
- Appartient à l'institut des sciences & technologies ;
- Peut appartenir à un ou plusieurs centres de recherche ;
- Peut appartenir à un ou plusieurs groupes de recherche.

L'ensemble des personnes actuellement en AGRO, FSA et SC serait rattaché à l'IST à l'exception des personnes dont la fonction est exclusivement liée à l'enseignement : les 3 secrétariats facultaires, les DAFs, les attachés pédagogiques et quelques techniciens.

Cette organisation présente plusieurs avantages par rapport à la situation existante :

- La gestion de la recherche et des moyens qui y sont associés est faite par les centres de recherche (et plus par les départements disciplinaires) qui sont les structures qui représentent le mieux le dynamisme de la recherche ;
- La mise en avant des centres de recherche devrait améliorer la visibilité de nos équipes de recherche ;
- La possibilité d'appartenir à plusieurs centres de recherche facilitera la mise en place de nouveaux centres pluridisciplinaires ;
- La mise en œuvre de cellules technologiques devrait permettre de :
  - o Eviter l'éparpillement de nos ressources et la duplication de petits laboratoires ;
  - o Favoriser la mobilité du personnel ;
  - o Donner des postes de responsabilité à des membres du PATO ;
  - o Améliorer la visibilité extérieure et faciliter l'établissement de contrats de service avec l'industrie ;
  - o Accroître la connaissance interne de nos pôles expérimentaux et mettre à disposition de tous les chercheurs de l'IST les compétences et équipements des cellules technologiques ;
- La création systématique de cellules administratives devrait permettre à l'ensemble des membres de l'IST d'avoir accès à un service administratif de qualité par une mutualisation des ressources, une meilleure gestion collective. Elle devrait aussi permettre d'éviter une « appropriation » par des petites structures de ressources administratives.

Une première étude de faisabilité quant à la définition des centres de recherche montre que le nombre de centres serait d'une bonne dizaine. Une première liste a été élaborée – à prendre avec beaucoup de prudence car la création des centres doit venir de la base, ce doit être le résultat d'une initiative locale, des personnes directement concernées :

1. Écosystèmes (Biologie de l'environnement) : écologie, hydrologie, sciences du sol, végétation, forêts, biodiversité ;
2. Territoire: aménagement du territoire, urbanisme, architecture et climat, économie rurale, géographie économique, transport, génie rural, géomatique ;
3. Système terrestre: climatologie, géophysique, astronomie, télédétection, cycles biogéochimiques, chimie de l'atmosphère, océanographie, occupation du sol (échelle mondiale) ;
4. Biologie cellulaire, moléculaire et biochimie : ISV, biotechnologie ;
5. Systèmes mathématiques: mathématiques, mathématiques appliquées, automatique, calcul numérique, mécanique appliquée, statistiques ;
6. Technologies de l'information: informatique, télécommunications, traitement du signal, sécurité, électronique ;
7. Ingénierie mécanique et chimique : mécanique, énergie, génie chimique, mécanique des sols ;
8. Micro et nano sciences ;
9. Chimie et matériaux ;
10. Physique fondamentale et des hautes énergies.

### 4.3 La gouvernance du secteur des sciences exactes (SSE)

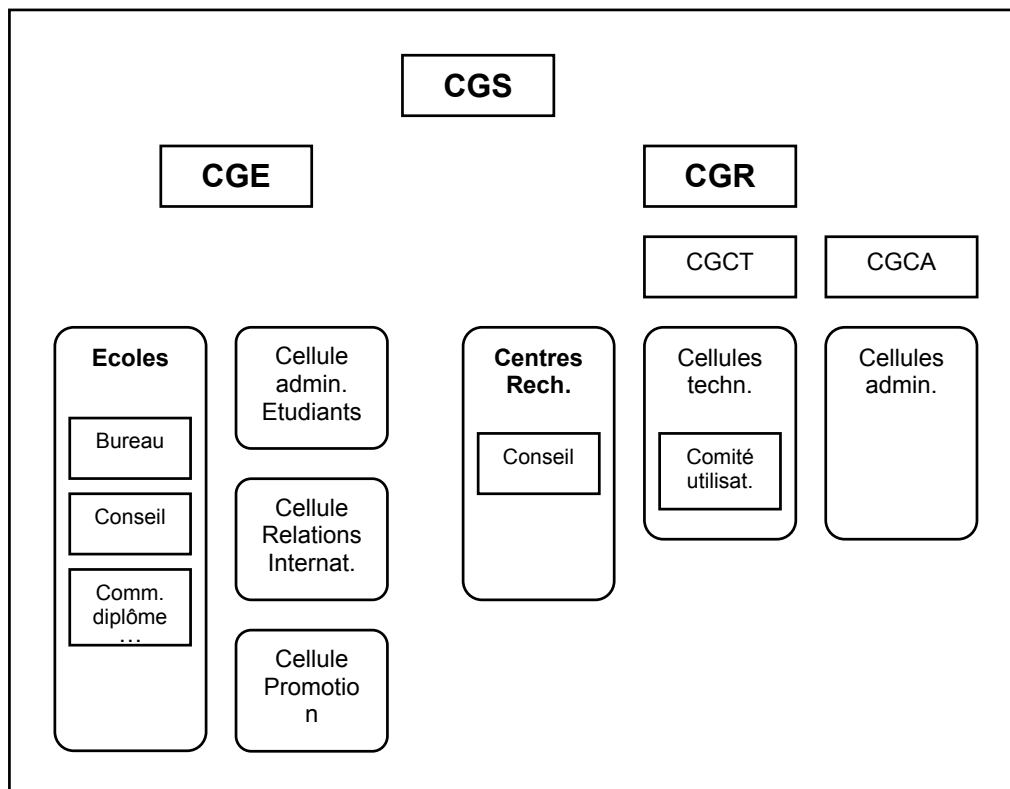
Ces réflexions s'inspirent de ce qui est envisagé pour le secteur médical et des propositions du groupe de travail « Enseignement ». Le détail de ces propositions est donné à titre exemplatif ; il n'a pas fait l'objet de discussions approfondies.

Les postes de responsabilité pour le SSE sont :

- Responsable du secteur ;
- 3 doyens : responsables des 3 écoles – élus par le Conseil de l'Ecole ;
- Présidents des centres de recherche – élus par le Conseil du Centre de recherche ;
- Directeur de la cellule de gestion des étudiants (actuellement les 3 secrétariats facultaires) ;
- Directeur des cellules techniques ;
- Directeur des cellules administratives ;
- Responsable de la cellule des relations internationales et de la mobilité ;
- Responsable de la cellule de promotion (extension de Sciences Infuses) ;
- Responsables des cellules techniques et des cellules administratives.

En ce qui concerne l'enseignement, on pourrait à terme regrouper les secrétariats qui gèrent les programmes des étudiants. On pourrait aussi avoir une cellule unique pour les relations internationales et les programmes de mobilité ainsi qu'une cellule unique de promotion.

La structure de la gouvernance est représentée schématiquement ci-dessous



*Structure de la gouvernance du secteur des sciences exactes*

Elle comprendrait les organes suivants :

- Comité de gestion sectoriel (CGS) :
  - comprend : responsable du secteur, 3 doyens, 3 présidents de centre de recherche (élus par les présidents des centres de recherche), responsables de la cellule des relations internationales et de la cellule de promotion ;
  - assure la cohérence entre l'enseignement et la recherche ;
- Comité de gestion de l'enseignement (CGE) :
  - comprend dans un premier temps : responsable du secteur, 3 doyens, 3 secrétaires académiques, 3 DAFs ;
  - comprend à terme : responsable du secteur, 3 doyens, directeur de la cellule de gestion des étudiants ;
  - assure la cohérence de l'enseignement au niveau du secteur en terme de programme, de gestion du portefeuille de cours et des charges d'enseignement ;
- Comité de gestion de la recherche (CGR) :
  - comprend : responsable du secteur, présidents des centres de recherche, directeur des cellules techniques, directeur des cellules administratives ;
  - assure la gestion des moyens alloués à la recherche et des questions liées au fonctionnement de l'IST ;
- Comité de gestion des cellules techniques (CGCT) :
  - comprend : responsable du secteur, directeur des cellules techniques, responsables des cellules techniques ;
  - assure le fonctionnement de toutes les cellules techniques ;
- Comité de gestion des cellules administratives (CGCA) :
  - comprend : responsable du secteur, directeur des cellules administratives, responsables des cellules administratives ;
  - assure le fonctionnement de toutes les cellules administratives ;
- Pour chaque Ecole :
  - Bureau de l'Ecole ;
  - Conseil de l'Ecole ;
  - Une Commission de diplôme pour chaque diplôme ;
- Pour chaque Centre de recherche :
  - Conseil du Centre de recherche ;
- Pour chaque Cellule technique :
  - Comité des utilisateurs.

La nécessaire représentation des corps dans les différents organes de gouvernance doit bien entendu être assurée, selon des modalités encore à définir.

#### 4.4 La mise en œuvre

Nous proposons une mise en œuvre rapide en deux phases.

Dans un premier temps, on décide du principe d'une gestion sectorielle pour la gestion des ressources et on lance le débat au sein du secteur sur la définition des centres de recherche.

La 2<sup>ème</sup> phase consiste à étudier et à mettre en œuvre progressivement les cellules techniques et administratives. C'est une phase importante. A l'issue de cette 2<sup>nd</sup>e phase, si elle est positive, on prendra la décision de supprimer les structures devenues obsolètes.

Un calendrier qui implémente cette mise en œuvre en deux phases pourrait être le suivant :

- Conseil Académique du 6 février 2006
  - Décision d'une gestion sectorielle du secteur des sciences exactes ;
  - Décision d'une mise en place de centres de recherche ;
- Février à mai 2006
  - Préparation des dossiers de création des centres de recherche par tous les académiques qui le souhaitent ;
  - Désignation par les autorités du responsable du secteur ;
- Juin 2006
  - Etude des projets de création par le conseil de recherche ;
  - Décision de création des centres de recherche ;
- 1<sup>er</sup> septembre 2006
  - Mise en place des CGS, CGE et CGR (Comité de gestion sectorielle, de gestion de l'enseignement et de gestion de la recherche) ;
  - Gestion des ressources humaines et matérielles (nouveaux postes académiques, PATO, E+F 2007) au niveau sectoriel ;
  - Les facultés se focalisent sur l'enseignement ;
- Année académique 2006-2007
  - Etude et mise en œuvre progressive des cellules technologiques ;
  - Etude et mise en œuvre progressive des cellules logistiques ;
  - Etude et résolution de tous les problèmes liés à la disparition des anciennes structures.

## **5. Sciences humaines**

### **5.1 Introduction**

La discussion a d'abord visé à établir un diagnostic des conditions existantes dans lesquelles la recherche était conduite et à énumérer les initiatives qui seraient souhaitables pour améliorer ce contexte (Section 5.2). Conformément au mandat du groupe sectoriel tel qu'il se dégage du plan de développement de l'UCL, ont ensuite été abordées les questions suivantes : la logique de définition des périmètres des entités de recherche et la nouvelle cartographie qui en découle (Section 5.3); les conditions de fonctionnement des entités de recherche (Section 5.4); l'articulation des entités de recherche avec les entités d'enseignement (Section 5.5); et la mise en oeuvre des réformes envisagées (Section 5.6).

Sur la plupart des questions qui viennent d'être énumérées, la discussion a permis de définir des solutions par consensus au sein du groupe sectoriel. C'est le cas, notamment, de la logique devant présider à la délimitation des entités de recherche à créer et à leur agencement les unes par rapport aux autres. Cependant, certaines alternatives restent ouvertes, en particulier en ce qui concerne la détermination des différentes entités de recherche dans une nouvelle structuration (c'est-à-dire les découpages à opérer au sein du secteur des sciences humaines) et les fonctions à confier aux instituts (notamment en ce qui concerne l'allocation des

ressources disponibles au sein de l'UCL, sur laquelle cependant un consensus au moins partiel s'est fait jour).

Comme pour les deux autres groupes sectoriels, la discussion est partie de l'hypothèse que l'enseignement et la recherche devaient faire l'objet d'une gestion différenciée. Bien que cette hypothèse de travail n'ait pas fait l'objet d'une discussion en tant que telle, les travaux du groupe ont mis en lumière les avantages que présenterait une réforme conçue en ce sens. Trois arguments en faveur d'une telle différenciation peuvent être mis en avant. On notera que ces arguments ne sont pas spécifiques aux sciences humaines.

*Premièrement*, les décisions stratégiques au sein de l'Université, notamment en ce qui concerne l'engagement du personnel académique et l'attribution de certaines ressources humaines (PATO) et matérielles (F+E), doivent prendre en compte non seulement les besoins de l'enseignement, mais également ceux de la recherche; or en l'absence d'une représentation de la recherche en tant que telle dans les structures actuelles, les besoins propres de celle-ci sont couramment relégués au second plan. En ce sens, la réforme doit être conçue comme un rééquilibrage, par rapport à une situation actuelle qui est nettement déséquilibrée.

*Deuxièmement*, l'organisation d'une gouvernance spécifique de la recherche, parallèle à celle dont bénéficie l'enseignement, devrait constituer un incitant puissant à développer certains types de recherche actuellement difficiles à conduire en raison de ce qui les sépare de l'enseignement. Il s'agit notamment des recherches de nature interdisciplinaire, conduites avec des partenaires extérieurs nationaux et internationaux, et exigeant une gestion rigoureuse car reposant sur l'octroi de financements externes. Les équipes qui, au sein de l'UCL, s'investissent dans des recherches présentant ces caractéristiques le font le plus souvent sur une base *ad hoc*, en fonction des moyens disponibles notamment pour ce qui concerne la recherche de financements extérieurs et la gestion de contrats extérieurs. Fait défaut à l'échelle des différents secteurs une stratégie plus intégrée, qui permette, de manière systématique, à la fois de favoriser l'émergence d'équipes de recherche permettant de répondre à certaines évolutions des secteurs concernés, et de renforcer les équipes existantes en contribuant à leur visibilité et en leur donnant les moyens d'être compétitives sur le marché de la recherche par la fourniture des supports nécessaires. Un objectif d'une gestion spécifique de la recherche est la professionnalisation des personnels associés à cette gestion, permettant de fournir aux équipes de l'UCL un soutien qui fait aujourd'hui généralement défaut, sauf dans le cadre de rares entités.

Cette question de la professionnalisation du personnel (notamment le personnel PATO qui serait affecté aux besoins des entités de recherche) est liée à la question des économies budgétaires à effectuer dans les années qui viennent, et à laquelle le plan de développement de l'UCL constitue une tentative de réponse volontariste. Il s'agit non pas de construire, à côté de l'Université actuelle dont l'organisation est principalement conçue en fonction des besoins d'enseignement, une Université vouée à la recherche, et d'affecter à celle-ci un personnel équivalent. Il s'agit par contre de mieux valoriser les ressources existantes, et notamment de mieux affecter le personnel PATO afin de servir les besoins en matière de recherche de manière plus efficace. Le problème aujourd'hui réside moins dans l'insuffisance du personnel PATO que dans la gestion souvent non rationnelle et inefficace de ce personnel : il est fréquent que des membres du personnel PATO aient à assumer un nombre important de tâches diverses (comptabilité, logistique d'événements scientifiques, organisation des sessions d'examens et des questions administratives liées aux étudiants, recherche et gestion de

contrats extérieurs), alors qu'une spécialisation dans certaines tâches permettrait une efficacité bien plus considérable.

*Troisièmement*, l'organisation d'une gestion spécifique de la recherche doit favoriser une meilleure reconnaissance de cette part de l'activité des académiques, à travers l'inscription des académiques dans une structure de recherche. Il peut arriver, notamment dans le secteur des sciences humaines, que l'identité des académiques et la reconnaissance dont ils bénéficient au sein des facultés auxquelles ils se rattachent, se définissent principalement ou exclusivement en fonction des charges d'enseignement qu'ils assument. La recherche risque dès lors de ne devenir plus qu'une préoccupation secondaire, d'autant plus lorsque la répartition des charges d'enseignement ne tient pas compte des investissements qui y sont faits.

Il y a lieu de replacer la place de la recherche dans le plan de développement de l'UCL dans une évolution d'ensemble. L'Université doit se donner d'urgence les moyens de compléter le financement dont elle bénéficie de la Communauté française pour les missions d'enseignement qu'elle assume, par l'apport accru de financements extérieurs. Or, de manière croissante, ces financements vont dans les sciences humaines à deux catégories de projets. Il s'agit d'abord des projets qui se caractérisent par leur excellence scientifique, qui passent par la mise sur pied de réseaux de chercheurs à l'échelle européenne ou internationale, et qui ont une masse critique importante. L'évolution de la politique de recherche et développement de la Communauté européenne est typique de cette évolution. Par ailleurs, de nombreuses recherches sont également conçues aujourd'hui comme devant servir à orienter les politiques publiques, l'expertise scientifique étant alors mise au service de la décision publique. Ces deux orientations, qui parfois se retrouvent au sein d'un même projet de recherche, accentuent la séparation entre l'enseignement et la recherche. La recherche ne peut plus se concevoir, comme par le passé, comme une simple annexe de l'enseignement, soit parce qu'elle serait une manière de diffuser plus largement la matière enseignée (vers le public ou la communauté scientifique), soit parce qu'elle serait simplement préparatoire de l'enseignement. La recherche devient un métier à part. Elle exige une spécialisation des personnels académiques, semblable à la spécialisation qu'ils doivent acquérir afin de remplir adéquatement leurs tâches d'enseignement. Elle exige un soutien logistique propre.

## 5.2 Améliorer le contexte dans lequel la recherche est conduite en sciences humaines

Le groupe sectoriel a d'abord identifié les modifications du contexte de travail qui permettraient de favoriser la recherche dans les sciences humaines. Six directions dans lesquelles réfléchir ont été mises en avant. Ces différentes pistes répondent à trois objectifs : elles visent (1) à libérer le temps nécessaire à la recherche ; (2) à garantir à la recherche les supports (le soutien logistique) qu'elle exige ; et (3) à créer des incitants favorisant un investissement dans la recherche de qualité des académiques qui en ont les moyens et le souhait. Ces pistes se répartissent comme suit :

### *(1) libérer le temps nécessaire à la recherche*

- Limiter le risque de dispersion des académiques dans des tâches administratives / de gestion, et simplifier les structures de décision ;
- Instaurer des mécanismes assurant une flexibilité suffisante des tâches administratives et d'enseignement de manière à permettre de dégager du temps pour la recherche, y compris par des missions de terrain ou d'étude à l'étranger (organisation des

calendriers des enseignements, fonds destiné à faciliter des semestres sabbatiques, équipes d'enseignants favorisant des alternances...);

*(2) assurer le soutien logistique à la recherche*

- Fournir une logistique d'appui à la recherche, notamment par des administrateurs de recherche de haut niveau au sein du PATO pouvant faciliter la préparation des rapports de recherche, maintenir à jour un site internet, préparer les réponses à des appels d'offre...

*(3) créer des incitants à investir dans la recherche de qualité*

- Créer un environnement de recherche stimulant en favorisant la constitution d'entités de recherche résultant de l'initiative individuelle bénéficiant d'un soutien adéquat ;
- Mieux objectiver les investissements dans la recherche dans le cadre du programme académique individuel et l'évaluation régulière des résultats obtenus ;
- Assurer la visibilité de la recherche par l'investissement dans certains 'labels' bénéficiant d'une reconnaissance internationale et d'un effort accru de diffusion des résultats des recherches.

Ces préoccupations se traduisent très clairement dans les réflexions que le groupe sectoriel a consacrées à la logique de définition des périmètres des entités de recherche, à laquelle la section suivante est consacrée.

### 5.3 La logique de définition des périmètres des entités de recherche et la nouvelle cartographie qui en découle

#### 5.3.1 Les besoins auxquels doit répondre l'infrastructure de la recherche

Afin d'aborder cette question, le groupe a d'abord opéré une nette distinction entre deux types de besoins en termes d'infrastructure de recherche. D'une part, cette infrastructure doit constituer une logistique d'appui et de soutien à la recherche. Elle doit donc permettre soit de soutenir des chercheurs effectuant des recherches individuelles, soit de soutenir des projets conduits pour une durée déterminée par des réseaux de chercheurs. Le soutien dont il s'agit ici est de nature matériel ou logistique : par exemple, la mise en commun de services portant sur la recherche et la gestion de contrats extérieurs, la création et l'entretien de sites internet, la fourniture d'un appui informatique. D'autre part, l'organisation de la recherche doit être conçue de manière à favoriser un environnement scientifique stimulant créant une dynamique collective de recherche. Ici, ce qui est requis est un mode d'organisation institutionnel permettant à chaque académique de pouvoir construire son projet, soit en s'inscrivant dans une structure de recherche qui corresponde à ses attentes, soit en créant une structure nouvelle, si certaines conditions sont réunies.

#### 5.3.2 La structuration des entités de recherche

En gardant à l'esprit ces deux besoins distincts, le groupe a mis en avant la nécessité de deux types de structures :

- Trois ou quatre instituts pour l'ensemble des sciences humaines devraient être mis sur pied, permettant de réaliser des économies d'échelle sur certaines formes de soutien logistique, y compris là où l'on peut identifier des équivalents aux "plates-formes

technologiques” des sciences exactes. L’inscription du personnel PATO au sein de ces instituts (en bonne complémentarité avec l’administration centrale) permettrait de favoriser une spécialisation des membres du personnel qui le souhaitent, et donc l’acquisition par eux de nouvelles compétences.

- En outre, des entités de taille plus restreinte, les centres de recherche, devraient regrouper des chercheurs soit inscrits au sein d’un même institut soit appartenant à différents instituts. De tels centres de recherche devraient avoir en principe une forte cohérence disciplinaire ou méthodologique, ou une cohérence définie en termes de projet de recherche. Cette cohérence n’exclut pas que des centres de recherche puissent être créés qui regroupent des chercheurs appartenant à différents instituts. Un des principaux avantages mis en avant en faveur de ces centres de recherche est qu’ils doivent permettre à chacun de se revendiquer d’un ‘label’ que son appartenance au dit centre lui confère dans les milieux européens ou internationaux. Ceci suppose cependant que ces centres aient une certaine pérennité, compte tenu du temps requis pour qu’un centre de recherche puisse bénéficier d’une reconnaissance internationale de ses travaux (au minimum cinq ans, en fait généralement près de dix ans). Sous réserve d’une évaluation de la qualité de leur projet scientifique et d’évaluations régulières en cours d’exécution du projet, ces centres de recherche pourraient bénéficier d’un soutien humain (PATO) et matériel (F+E) de la part de l’Université.

Indépendamment de ces entités, le groupe de travail relève que des groupes de recherche devraient pouvoir être créés entre chercheurs, y compris rattachés à différents instituts ou à différents centres, en vue de conduire des projets déterminés, de relativement court terme, et sans qu’il résulte de ces groupes une quelconque forme d’institutionnalisation, sauf si ceci apparaît justifié. Une des fonctions des instituts serait précisément de favoriser la constitution de tels groupes, a) en permettant à de tels groupes de bénéficier d’un soutien logistique pour le lancement de la recherche et sa gestion en cours d’exécution, et b) en assurant la fluidité de l’information entre les différentes équipes de recherche de l’UCL permettant d’identifier des partenaires potentiels dans la constitution de groupes (par exemple afin de répondre à des appels d’offre exigeant certaines compétences disciplinaires).

### 5.3.3 Délimiter les entités de recherche : les instituts

Le groupe de travail s’est interrogé sur la définition des instituts qui devraient assurer la gestion de la recherche en sciences humaines. Deux logiques ont été avancées, conduisant à deux types de délimitation des instituts :

a) Une délimitation en fonction de l’objet conduirait par exemple à distinguer :

- Institut des sciences économiques (économie, gestion management) ;
- Institut des sciences de la société (droit, anthropologie, sciences politiques, histoire, communication, éducation) ;
- Institut des sciences de l’esprit (philosophie, psychologie, théologie, psychanalyse, neurosciences, psychiatrie) ;
- Institut des sciences du langage (linguistique, littérature, arts et musicologie).

Une délimitation ainsi conçue présente trois avantages principaux. Elle assure une lisibilité plus aisée pour l’extérieur. Elle garantit le maintien de l’unité disciplinaire, et donc le lien entre l’académique individuel et sa communauté disciplinaire ‘d’origine’. Enfin, elle facilite

la coordination entre les entités d'enseignement (les facultés actuelles) et les entités de recherche (les instituts) s'agissant notamment de l'allocation des ressources et de la localisation des investissements de chaque académique.

b) Une délimitation en fonction de la méthodologie conduirait par exemple à distinguer :

- Institut des sciences réflexives (de l'exégèse) (droit, philosophie, théologie, histoire, théorie politique...);
- Institut des sciences empiriques (économie, sociologie, psychologie, politologie);
- Institut des sciences expérimentales et de la modélisation (neurosciences, psychologie clinique, économétrie...).

Pareil mode de délimitation des instituts présente deux avantages. Il peut encourager des nouvelles dynamiques de recherche par la répartition des disciplines constituées aujourd'hui – et autour desquelles s'articulent actuellement les programmes d'enseignement – entre plusieurs 'méthodes' (ainsi par exemple, les sciences politiques se répartiraient entre la théorie politique d'une part (sciences réflexives), les relations internationales et la politologie d'autre part (sciences empiriques); les sciences économiques se répartiraient entre l'économie politique (sciences empiriques) et l'économétrie (sciences expérimentales et modélisation). Ce mode de délimitation évite également que les 'instituts' assurant la gestion de la recherche apparaissent comme la face 'recherche' des entités d'enseignement (les facultés), ce qui est sans doute de nature à garantir une meilleure séparation des deux fonctions et de restreindre ainsi le risque d'une subordination d'une fonction à l'autre dans l'allocation des ressources.

#### 5.3.4 Rationaliser les structures de la recherche tout en favorisant l'adaptation aux évolutions des sciences humaines : agrégation et évaluation des centres de recherche

Un consensus se fait jour au sein du groupe sectoriel non seulement sur l'opportunité d'une structure à deux étages couplée à la possibilité de créer des groupes de recherche pour la conduite à bien de certains projets déterminés, mais également sur la nécessité de rationaliser les structures de la recherche au sein de l'Université. Il s'agit en effet d'éviter la dispersion de l'effort de recherche en un ensemble de centres ou autres entités souvent actifs mais de taille réduite rendant peu lisible la recherche au sein de l'UCL. Il s'agit également de limiter le nombre de centres de recherche agréés afin d'éviter un saupoudrage des ressources. En même temps, le groupe insiste sur la nécessité de faciliter l'émergence de groupes de recherche (soit sous forme de réseaux provisoirement constitués pour un projet déterminé, soit sous forme de centres de recherches) nouveaux, abordant des problématiques émergentes.

C'est pourquoi il serait souhaitable, selon le groupe :

1° que soient arrêtées des procédures claires permettant l'évaluation à intervalles réguliers (sans doute tous les cinq ans) des centres de recherche agréés, l'évaluation devant permettre de renouveler ou non le soutien de l'Université au centre qui en fait l'objet, et permettant d'agréer de nouveaux centres de recherche, lorsqu'émergent de nouvelles problématiques sur lesquelles un nombre suffisant de chercheurs de l'UCL souhaitent unir leurs efforts ;

2° d'explorer la possibilité de soutenir des centres de recherche pour une période déterminée (par exemple une période initiale de cinq années) tout en prévoyant que, si l'évaluation est positive au terme de cette période, permettant au centre de poursuivre ses activités, il devra le faire grâce aux financements extérieurs qu'il aura obtenus dans l'intervalle.

Cependant, tout en relevant la nécessité qu'existent des procédures d'évaluation rigoureuses et garantissant une transparence suffisante, le groupe de travail n'est pas parvenu à un consensus en ce qui concerne la définition précise des modalités de ces évaluations. La différence entre l'évaluation *post hoc* (évaluation des travaux réalisés au sein d'un centre de recherches au terme d'une période probatoire ou d'une période de cinq ans avant la décision sur le renouvellement de son agrément) et l'évaluation *ex ante* (évaluation des projets soumis en vue de la désignation comme centre de recherches) a été mise en avant : l'on pourrait ainsi concevoir qu'en principe, l'évaluation *post hoc* est plus aisée, car elle repose d'abord sur la comparaison entre le programme de travail annoncé à l'origine (en début de période) et les réalisations effectives ; par ailleurs, l'évaluation *ex ante* pourrait faire intervenir des éléments d'appréciation d'opportunité, ou 'politiques' au sens large du terme, c'est-à-dire que les priorités que l'Université souhaite se donner (par exemple investir dans certains secteurs au détriment d'autres) devraient pouvoir y jouer un rôle. Cependant, aucun consensus ne s'est dégagé sur les conséquences à faire produire à cette distinction : un centre de recherche doit pouvoir adapter son programme de travail en cours d'exécution, par exemple afin de répondre à des appels extérieurs ou parce que des raisons scientifiques appellent une réorientation, or ceci exclut que l'évaluation *ex post* soit purement formelle ; la question du rôle que doivent jouer des critères d'opportunité politique en matière de reconnaissance des centres de recherche a également été laissée ouverte.

Les débats que le groupe sectoriel a consacrés à l'évaluation ont également illustré la difficulté de l'évaluation dans le secteur des sciences humaines, compte tenu de la diversité des méthodologies utilisées ainsi que de la coexistence de paradigmes de recherche différents. Ces différences rendent suspecte toute procédure d'évaluation conduite à partir d'un paradigme ou d'une approche méthodologique différents de ceux du programme de recherches faisant l'objet de l'évaluation. Enfin, dans une institution comme l'UCL, la proximité des membres du groupe chargé de l'évaluation avec les chercheurs intéressés – surtout si les membres de ce groupe émanent de la même discipline que celle dont proviennent les projets soumis à évaluation – risque de rendre d'emblée suspecte toute tentative d'objectiver l'évaluation conduite selon des procédures internes. L'hypothèse qui consisterait à créer au sein de chaque Institut, ou pour l'ensemble du secteur des sciences humaines, un conseil international d'évaluation composé d'un réseau de personnalités de différentes disciplines à la compétence reconnue mais extérieures à l'UCL, n'a pas été explorée. Bien qu'elle puisse revendiquer son inspiration au dispositif mis sur pied par la DG Recherche de la Commission européenne pour l'évaluation des projets scientifiques qui lui sont soumis pour l'obtention d'un financement, une telle solution présente ses propres difficultés, notamment en ce qu'elle implique une certaine perte de maîtrise de l'UCL sur le développement des recherches en son sein, et des coûts financiers potentiellement importants.

#### 5.4 Les conditions de fonctionnement des entités de recherche

##### 5.4.1 L'allocation des ressources internes à l'Université

Le groupe sectoriel part de l'hypothèse que, si des instituts de recherche sont constitués, ils bénéficieront d'un personnel PATO ainsi que de ressources de fonctionnement et d'équipement (F+E) leur permettant d'assurer un soutien logistique à la recherche et d'assumer la mission de coordination qui leur sera confiée. Il reviendra aux autorités centrales de l'Université de déterminer les ressources dont il s'agit.

En ce qui concerne d'autre part l'allocation des fonds de l'Université destinés au financement de la recherche, le groupe de travail s'est posé la question de savoir si les instituts de recherche devaient y jouer un rôle. Trois solutions se présentent. Un consensus se dégage pour écarter la première solution, qui consiste à charger les instituts de recherche de l'allocation de la totalité de ces ressources. En effet, cette solution aurait pour conséquence de placer les centres de recherche (lesquels peuvent regrouper des chercheurs de plusieurs instituts différents) sous la dépendance des instituts. Ceci peut être politiquement peu souhaitable, car cela peut constituer un obstacle à l'autonomie dont doivent bénéficier les centres de recherche pour la conduite de leurs programmes de recherche. En outre, cela pourrait entraîner des coûts de transaction importants, dès lors que les centres de recherche constitués transversalement à plusieurs instituts pourraient devoir négocier un soutien auprès de chacun des instituts concernés. Enfin, cette première solution supposerait, pour être opérationnelle, une évaluation par les instituts des centres de recherche qui souhaitent bénéficier d'un soutien. Or pareille évaluation n'est guère concevable, au moins lorsque les centres de recherche sont constitués de chercheurs se rattachant à plusieurs instituts.

Deux autres solutions se présentent. Une deuxième solution consisterait à confier à la fois aux instituts de recherche et au CREC la fonction d'allouer les ressources internes destinées à la recherche, selon une clé de répartition qui pourrait soit être définie d'avance, soit qui serait fonction de la nature des projets introduits (par exemple, les instituts pourraient allouer des fonds localisés en leur sein, alors que les organes centraux alloueraient les fonds à des projets trans-Instituts). Cette solution – qui aboutit à scinder en deux 'canaux' la gestion des ressources internes de l'UCL destinées au financement de la recherche – ne garantit pas la cohérence de la politique de la recherche au sein de l'Université; elle est sans doute lourde à mettre en oeuvre sur le plan de la gestion administrative.

La troisième solution paraît dès lors au groupe de travail la plus souhaitable. Elle consiste à ne confier aux instituts de recherche aucun rôle dans le financement de la recherche par des fonds de l'Université. Ceci ne priverait nullement les instituts de leur raison d'être. Ils continueraient d'assurer une logistique de la recherche, une mission de coordination et d'animation, de nature à stimuler le développement de la recherche. L'allocation des fonds de l'UCL destinés à la recherche s'effectuerait cependant selon les mêmes modalités que les modalités actuellement en vigueur au sein de l'Université, notamment à travers le Conseil de la recherche et le Conseil académique, sans préjudice de la redéfinition de la composition de ces organes à la suite de la réforme.

#### 5.4.2 La localisation des académiques et des assistants au cadre

Les points suivants se dégagent :

- Chaque académique devrait être rattaché à la fois à une entité d'enseignement (la faculté) et à une entité de recherche (l'institut). Ceci traduit l'idée que ces deux missions font partie des tâches pour lesquelles l'académique est nommé à l'Université. De plus, bien que les membres du groupe éprouvent davantage d'hésitations sur ce second point, il semble que le rattachement à tel ou tel institut doive être automatique, et découle de la discipline d'origine de la personne concernée. Cette solution, qui exclut le libre choix par l'académique de l'institut auquel il se rattache, peut paraître s'imposer ou non selon que la délimitation des institutions s'effectue en fonction de l'objet plutôt qu'en fonction de la méthode (ci-dessus, Section 5.3.3). Il découle en outre de cette solution que le rattachement à un institut est un 'droit' de chaque

académique, et ne saurait être soumis ni à une quelconque vérification de sa capacité à conduire des recherches, ni à la présentation par la personne concernée d'un programme de recherches individuelles ou collectives.

- Le rattachement de l'académique à tel ou tel centre de recherche doit s'effectuer selon des modalités fondamentalement différentes. Les centres de recherche sont constitués à partir du principe du rattachement volontaire, cette expression devant s'entendre dans les deux sens : non seulement l'académique ne doit rejoindre tel centre de recherche que s'il en fait le choix, mais en outre, tout centre de recherche peut choisir ou non d'accueillir un chercheur qui fait la demande de le rejoindre. Le principe du libre choix individuel se combine donc au principe de la cooptation par le centre concerné. Ceci est de nature à garantir la cohérence du travail poursuivi au sein des centres de recherches, et semble requis compte tenu de l'importance de la réputation scientifique des centres de recherche, dont un des objectifs de la création est de garantir une 'labelisation' à partir de critères d'excellence.
- Le groupe de travail attache une grande importance au projet académique individuel. Celui-ci doit objectiver de manière visible les investissements de chaque académique respectivement dans les missions d'enseignement et de recherche, ainsi que dans les fonctions administratives au sein l'Université. Le PAI doit donner à l'investissement dans la recherche, en particulier, une visibilité qui lui fait aujourd'hui défaut, et constituer ainsi un incitant à combiner ces différentes missions. Le groupe estime qu'un certain équilibre devrait être garanti entre ces missions, mais qu'il faut en même temps accepter des variations individuelles dans les limites de certaines marges, ainsi qu'une évolution des missions au cours de la carrière académique.
- Les principes définis ci-dessus, qui selon le groupe de travail pourraient s'appliquer aux académiques, pourraient être transposés, *mutatis mutandis*, aux assistants au cadre, qui consacrent 50% de leur temps à l'encadrement et 50% à la recherche. En particulier, une fois rattachés à la fois à une entité d'enseignement où se localisent leurs encadrements pédagogiques et à un institut de recherche découlant de la définition de leur poste, les assistants devraient pouvoir choisir, ou non, de rejoindre un centre de recherches et d'y solliciter un promoteur de leur thèse de doctorat.

#### 5.5 L'articulation harmonieuse des entités de recherche avec les entités d'enseignement, y compris en ce qui concerne le positionnement individuel des académiques et le lien avec le projet académique individuel

Le groupe sectoriel n'a guère eu l'occasion d'approfondir cette question, bien que celle-ci fasse partie de son mandat. Il souligne cependant la fonction importante, ici également, que peut assumer le projet académique individuel de chaque académique : l'objectivation de la répartition des investissements de chacun entre l'enseignement et la recherche doit favoriser des relations de coopération, et non de concurrence, entre les entités d'enseignement et les entités de recherche pour ce qui concerne la définition des fonctions de chaque académique.

Le groupe relève également que le Conseil académique devra être recomposé à la suite de la réforme, afin d'y assurer une représentation des responsables des instituts de recherche. Les arbitrages globaux devraient donc être effectués par une instance représentative à la fois de l'enseignement et de la recherche. Enfin, ceci n'exclut pas des dialogues bilatéraux entre les responsables des instituts et les responsables des entités d'enseignement (les actuels doyens

de faculté), afin de régler des questions plus secondaires dans le cadre défini par les autorités centrales.

#### 5.6 Les obstacles à la mise en oeuvre des propositions identifiées aux étapes précédentes et la manière de les surmonter (mesures transitoires, calendrier, définition des priorités)

Le groupe sectoriel n'a pas pris position nettement en faveur soit d'une mise en oeuvre immédiate, sans période de transition ou évaluation d'expériences pilotes, soit au contraire d'une mise en oeuvre progressive de la réforme, étalée sur plusieurs années. En revanche, il souligne deux points :

- Il est nécessaire de préserver les entités de recherche dont le fonctionnement est satisfaisant, et dont la réputation scientifique qu'elles ont acquise et le programme de travail justifient le maintien. Plusieurs membres du groupe de travail ont insisté, de ce point de vue, sur la difficulté d'établir à l'échelle internationale une réputation d'excellence scientifique, et sur l'erreur qui serait commise si la remise à plat des structures de la recherche au sein des sciences humaines aboutissait à la disparition de certaines entités ayant acquis cette réputation.
- Il est indispensable d'évaluer les implications juridiques de la réforme envisagée, spécialement du point de vue du statut du personnel académique et des contraintes que peut imposer le respect de ce statut.

### **6. Le point de vue exprimé par l'APATO**

Il a été mis en évidence à plusieurs reprises au cours des réflexions des différents groupes de travail que le plan de développement concerne aussi très directement le PATO, non seulement dans une redéfinition future de ses tâches, mais aussi de ses responsabilités. Dans cette perspective, les outils nécessaires devront être développés afin de permettre au PATO d'assurer ces missions avec plus de compétences encore.

#### 6.1 Préalables au plan de développement

L'avis de l'APATO sur les différents modèles de structuration de la recherche proposés par les trois secteurs de l'UCL est formulé sous réserve de la prise en compte effective des critères suivants en parallèle avec la mise en place des nouvelles structures :

- *définition claire des missions de chacun* dans un ou plusieurs des trois domaines : enseignement, recherche et administration. A cet effet il serait utile d'établir un « projet PATO individuel » en parallèle avec le PAI académique afin de répondre à la fois au bien-être professionnel des individus et à un souci d'efficacité ;
- *définition claire d'une seule ligne hiérarchique* par personne, que celle-ci soit impliquée dans un ou plusieurs des trois domaines ;
- *mise en valeur et meilleure exploitation du rôle de « mémoire » du personnel PATO* au bénéfice de la qualité de la recherche ;
- *maintien d'une proximité dans les décisions* et l'organisation des tâches, à la fois pour le bien-être des personnes et par volonté d'efficacité ;

- *autonomie plus grande des personnes* qui seront amenées à exercer des tâches multiples au service de structures différentes et de taille plus grande ;
- prise en charge de la *supervision d'équipes* par des membres du PATO afin de répondre au souci du personnel académique de pouvoir mieux se consacrer aux tâches d'enseignement et de recherche. En parallèle, une formation de responsables de la gestion des ressources humaines au sein d'équipes devrait être envisagée. Cet objectif doit être atteint en évitant une surcharge de travail qui à terme pourrait devenir ingérable.

## 6.2 L'architecture de la recherche et la définition des périmètres

La nouvelle architecture de la recherche devrait *comprendre au minimum deux structures croisées* pour permettre de réunir les chercheurs et leurs équipes à la fois sur des critères disciplinaires et/ou thématiques. Un organe de concertation et/ou de décision par secteur est indispensable à la fois pour coordonner les actions en recherche mais aussi pour assurer un lien fort et indispensable entre recherche et enseignement. Les périmètres proposés par les groupes « sciences humaines » (Instituts créés en fonction de l'objet), « sciences médicales » et « sciences exactes » pourraient dans les grandes lignes répondre à l'objectif de gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche.

Enfin, il est souhaitable que les plates-formes technologiques et les cellules logistiques soient intégrées aux Instituts ou communes à plusieurs d'entre eux et non situées en dehors de ceux-ci. Leur structure et leur organisation devront être soigneusement étudiées pour répondre à la fois aux attentes de l'Université et des membres qui les composeront.

## 6.3 Les avantages et les inconvénients des périmètres envisagés

<b>Plus value</b>	<b>Moins value</b>
Possibilité d'une plus grande responsabilisation du personnel PATO	Le positionnement des individus dans les nouvelles structures est, au stade actuel de la discussion, quasi ignoré en ce qui concerne le PATO. Si une démarche similaire au PAI n'est pas envisagée pour le PATO, la nouvelle structuration de la recherche pourrait s'avérer moins performante qu'à l'heure actuelle.
Opportunité pour certaines équipes (chercheurs et personnel PATO) de se rapprocher d'autres, travaillant dans des domaines proches. Si ces opportunités existent déjà, une nouvelle structure peut lever certaines inhibitions.	Risque de perte de proximité dans les prises de décision et la gestion des tâches au quotidien.
Plus grand partage des compétences (notamment PATO) et des équipements.	Danger de figer, en dehors des nouvelles structures, certaines très petites équipes (parfois limitées à un ou deux individus) dans leur état léthargique actuel s'il n'y a pas

	d'incitants forts pour les encourager à s'associer avec d'autres.
Moins grande dispersion des moyens financiers.	Si la gestion des achats et des budgets est trop éloignée des équipes de recherche il existe un risque de mauvaise exploitation des moyens financiers.
Permet d'envisager un inventaire des équipements et d'effectuer plus systématiquement des achats concertés.	Risque de voir s'améliorer une série de structures à un niveau global au détriment des besoins existant à un niveau local.
La gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche favorise une plus grande mixité de compétences dans les laboratoires et services (à titre d'exemple, des mémorands pourraient plus aisément effectuer leur mémoire dans des laboratoires ou services diversifiés en dehors de leur sphère naturelle d'enseignement)	Si la possibilité de ne s'inscrire dans aucune structure est laissée au personnel académique, sans balise aucune, des pans entiers de la recherche, particulièrement en sciences humaines, pourraient être marginalisés par rapport à la nouvelle structure à mettre en place et par corollaire être préjudiciable pour l'image de l'université vers l'extérieur.
Cette mixité constitue un élément favorable dans le cadre de l'Académie Louvain et du rapprochement avec les Hautes écoles, particulièrement dans le cycle long.	
Diminution des tâches identiques répétées à plusieurs niveaux et endroits différents.	
Pourrait favoriser une diminution de l'individualisme naturel du chercheur grâce à un plus grand partage des compétences, des infrastructures et même des budgets. On pourrait même envisager d'encourager, selon un processus à mettre en place, la mise en commun de budgets de fonctionnement (en tout ou en partie) liés à des contrats de recherche.	
Amélioration du continuum méthodologique. (à titre d'exemple il arrive régulièrement que des équipements soient mis au chômage dès le départ de chercheurs ou de personnel PATO temporaire et en corollaire, ce qui est encore plus dommageable, que l'expertise qui y est liée soit perdue).	

#### 6.4 La transition

Il est indispensable que la mise en place des nouvelles structures se fasse en parallèle avec un positionnement clair (à la fois sur les plans personnel et hiérarchique) de chaque individu dans celle-ci et ce aussi bien pour le personnel académique que pour le personnel scientifique et le PATO.

Conditionnée à cette exigence, la mise en place de la nouvelle structure devrait se faire dans un temps raisonnablement court de l'ordre de deux ou trois années académiques. Une mise en place plus étalée dans le temps perdrait de sa substance et donc de son efficacité.

## 7. Synthèse

Des discussions sectorielles et plénières émergent clairement des considérations et principes communs aux trois secteurs de l'université. Nous les résumons ici en guise de conclusion.

Il est également important d'acter l'existence bien naturelle de certaines spécificités sectorielles. Ces dernières sont mutuellement compatibles et s'intègrent harmonieusement dans le schéma de réforme global.

### 7.1 Les attentes

Qu'attendent de la réforme les acteurs de la recherche ? Qu'en attendent les autorités de l'université ?

#### *Les attentes des acteurs de la recherche*

- Avant tout, dégager du temps pour la recherche ;
- Evoluer dans un milieu de recherche stimulant, qui favorise le développement sur une base volontaire de projets et regroupements scientifiques cohérents ;
- Bénéficier d'un soutien administratif et logistique adéquat, en appui direct à la recherche ;
- Accéder de manière efficace aux compétences scientifiques et moyens matériels disponibles à l'université ;
- En toute clarté et transparence, « contractualiser, évaluer, et reconnaître » les différentes missions (enseignement, recherche, soins cliniques, services) dans le cadre du projet individuel, et ce pour toutes les catégories de personnel permanent.

#### *Les attentes des autorités de l'université*

- Maintenir l'UCL au rang d'université internationalement reconnue pour la qualité de son enseignement et de sa recherche ;
- Augmenter la qualité et la visibilité de nos recherches, au sein d'entités de recherche cohérentes et attractives, dont l'existence n'est pas limitée par des contingences liées à l'enseignement ;
- Assurer un pilotage stratégique de la recherche, sur base d'une politique de recherche définie en concertation avec des collègues mandatés à cette fin et responsables de structures de recherche de taille significative ;

- Dans l'allocation de nos ressources humaines et matérielles, tenir compte de manière équilibrée des besoins des entités d'enseignement et de recherche.

Les attentes des acteurs de la recherche et des autorités de l'université sont complémentaires et renforcent mutuellement le besoin de réforme.

Par ailleurs, le degré de satisfaction de ces attentes fournit de manière naturelle une série d'indicateurs permettant l'évaluation de cette réforme.

## 7.2 Les entités de recherche

Nos travaux ont mis en avant la nécessité de deux types d'entités de recherche bénéficiant d'une reconnaissance officielle dans la structure de l'université :

- Les instituts de recherche : structures stables dans le temps et de taille significative (de l'ordre de 30 académiques EFT, voire plus), possédant une gouvernance propre, principales destinataires des ressources du budget ordinaire de l'université en soutien à la recherche, dotées d'une cellule logistique et comptable et de plates-formes technologiques permettant les économies d'échelle et le partage efficace des moyens disponibles ;
- Les centres de recherche : entités de taille éventuellement plus restreinte, regroupant des chercheurs d'un ou plusieurs instituts, possédant une forte cohérence disciplinaire ou thématique concrétisée par des projets de recherche collectifs, bénéficiant d'une certaine pérennité et du soutien de l'université (« label d'excellence », ressources du budget ordinaire) sous réserve d'une évaluation régulière par le conseil de recherche.

Par ailleurs, des groupes de recherche peuvent être constitués librement entre chercheurs, au sein d'un institut ou transversalement à plusieurs instituts, selon des modalités diverses, en vue de conduire des projets déterminés, de relativement court terme. Ces groupes ne sont pas reconnus officiellement dans la structure de l'université.

Au stade actuel des travaux, trois ou quatre instituts sont envisagés en sciences médicales (en ce compris l'ICP), un institut unique est proposé pour les sciences exactes, et trois ou quatre instituts sont envisagés en sciences humaines. Les propositions de « cartographie » émises dans ce rapport devront faire l'objet d'un large débat au sein de chaque secteur.

Il est vraisemblable que plusieurs de nos actuels centres de recherche poursuivent en tant que tels leur développement au sein de cette nouvelle structure, alors que de nouveaux centres verront le jour. Ces processus de consolidation et de création de centres de recherche seront le fruit de l'initiative des chercheurs ou des autorités de l'université. Ils seront menés en concertation avec les instituts concernés, et devront faire l'objet d'une évaluation par le conseil de recherche.

## 7.3 Principes de rattachement aux instituts de recherche

Ici se distinguent des principes communs et des spécificités sectorielles.

### *Principes communs*

- Tout académique a le droit de demander son rattachement à l'institut de recherche de son choix ;
- Le rattachement est volontaire, au sens où nul ne peut être obligé de se voir rattaché à un institut particulier ;
- Le rattachement à un institut garantit la liberté des chercheurs dans la définition de leurs projets individuels ou collectifs ;
- Le rattachement à plusieurs instituts n'est pas permis.

### *Spécificités sectorielles*

- Sciences médicales : le droit de rattachement n'est pas garanti, un projet scientifique individuel ou collectif devant être soumis pour évaluation au directoire de l'institut ;
- Sciences exactes et sciences humaines : le droit de rattachement à un institut est garanti.

Il est concevable que certains membres du personnel PATO soit exclusivement rattachés à un institut de recherche, pour assurer par exemple la direction d'une plate-forme technologique. De même, certains PATO seront exclusivement rattachés à une entité d'enseignement. D'autres enfin auront un rattachement double étant donné leur investissement dans les deux missions.

Enfin, le PST chargé à 50% de missions d'enseignement et à 50% de travaux de recherche est rattaché à la fois à l'entité d'enseignement où se localisent les activités d'encadrement pédagogiques et à un institut de recherche découlant de la définition du poste. Le choix d'un promoteur de thèse au sein de l'institut est quant à lui entièrement libre.

## 7.4 Principes de rattachement aux centres de recherche

Nous proposons les principes suivants pour le personnel académique :

- Tout académique a le droit de demander son rattachement à un centre de recherche de son choix ;
- Le rattachement est volontaire, au sens où nul ne peut être obligé de se voir rattaché à un centre particulier ;
- Cooptation : tout centre de recherche peut choisir ou non d'accueillir un académique qui fait une demande de rattachement ;
- Le rattachement à plusieurs centres de recherche est permis.

## 7.5 Gouvernance

En dehors des spécificités mises en évidence dans les réflexions sectorielles, nos travaux conduisent aux grandes orientations décrites ci-dessous.

Il est clair que les propositions de gouvernance qui sont émises ici doivent encore faire l'objet d'un examen approfondi. Par rapport à la situation actuelle, elles devront conduire à une simplification et à une lisibilité accrue des organes de gouvernance, ainsi qu'à une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles.

Enfin, il est important de préciser que les modes de désignation des responsables des organes proposés n'ont pas été discutés.

### *Gouvernance supérieure (faîtière)*

- La gouvernance est organisée au niveau de chacun des trois secteurs (sciences médicales, humaines, et exactes) ;
- Chaque secteur est placé sous la direction d'un responsable de secteur, et est géré par trois organes : un conseil de gestion sectoriel (CGS), un conseil de gestion de l'enseignement (CGE), et un conseil de gestion de la recherche (CGR) ;
- Le CGS assure les tâches de gestion sectorielle liées à la coordination des missions de recherche, d'enseignement, et, le cas échéant, de services cliniques : gestion des projets individuels, politique d'ouverture et d'attribution de postes PAC-PATO-PST, répartition des autres ressources du secteur (e.g. F+E, locaux) aux entités de recherche et d'enseignement ;
- Le CGS est présidé par le responsable de secteur ; sa composition minimale comprend les présidents (ou leurs représentants) du CGE et du CGR, et, pour le secteur médical, les directeurs des cliniques St Luc et Mont Godinne ;
- Les missions et composition du CGE font l'objet du rapport du groupe « Enseignement » ;
- Le CGR développe une politique de recherche pour le secteur et assure la gestion des ressources du budget ordinaire de l'université allouées au secteur en soutien à la recherche ;
- Une composition minimale du CGR comprend un président, les directeurs des instituts de recherche du secteur (ou un certain nombre de responsables (e.g. présidents de centres de recherche) si le secteur ne comporte qu'un seul institut), une représentation des responsables des plates-formes technologiques et logistiques ;

Note : pour ce qui est de la représentation des responsables des centres de recherche au CGR, les discussions n'ont à ce stade pas abouti à un consensus ;

- La composition du conseil académique doit être revue afin de tenir compte de manière équilibrée des deux missions principales de l'université. Ceci nous conduit à proposer que les responsables de secteur et les présidents des CGE et CGR sectoriels soient

comptés parmi les membres du conseil académique ; cette question est bien entendu liée aux modes de désignation de ces responsables et présidents.

Si le secteur ne comporte qu'un institut de recherche (i.e. la proposition actuelle en sciences exactes), le CGR du secteur assure la gouvernance de cet institut unique. Dans les autres cas, la gouvernance des instituts est définie selon les principes suivants :

#### *Gouvernance des instituts de recherche*

- La gouvernance de l'institut comporte un directoire composé du responsable de l'institut et de quelques conseillers, et un bureau composé en outre d'une représentation de responsables de centres de recherche et groupes de recherche actifs au sein de l'institut ;
- La gouvernance élabore une politique de recherche et assure une mission d'animation et de coordination, de sorte à stimuler le développement de la recherche au sein de l'institut.

Enfin, pour ce qui est des centres de recherche :

#### *Gouvernance des centres de recherche*

- La gouvernance du centre comporte un directoire composé du président du centre et de quelques conseillers, et un conseil composé en outre des académiques rattachés au centre ;
- La gouvernance élabore une politique de recherche et assure une mission d'animation et de coordination des activités de recherche du centre.

La nécessaire représentation des corps dans les différents organes de gouvernance doit bien entendu être assurée, selon des modalités encore à définir.

### 7.6 Articulation entre missions d'enseignement et de recherche

L'indispensable lien entre missions d'enseignement et de recherche est assuré avant tout par les personnes elles-mêmes. Il est en effet attendu de tout académique qu'il participe à ces deux missions fondamentales (avec des investissements pouvant bien sûr varier en cours de carrière). A cet égard, la mise en œuvre du projet académique individuel sera d'une importance capitale.

Par ailleurs, les organes de gouvernance supérieure proposés dans ce rapport (le conseil académique re-composé et les trois conseils de gestion sectoriels) rassemblent des responsables d'entités de recherche et d'enseignement. Ils sont autant de lieux où les grandes orientations politiques peuvent être concertées en tenant compte de manière équilibrée des deux missions.

## 7.7 Rôle capital du projet individuel

Les discussions ont mis en évidence la nécessité de contractualiser les différentes missions du personnel permanent (enseignement, recherche, soins cliniques, autres services) dans le cadre du projet individuel et selon les principes suivants :

- Le projet individuel est mis en place pour toutes les catégories de personnel permanent ;
- Il résulte de concertations impliquant la personne elle-même et les responsables (ou leurs délégués) des entités d'enseignement, de recherche et de services au sein desquelles évolue cette personne ;
- Il tient compte des aspirations et compétences de la personne, ainsi que des besoins collectifs des entités où elle évolue ;
- Il permet la guidance, l'évaluation et la reconnaissance des efforts de chacun dans ses différentes missions ;
- Il permet également de tenir compte de l'évolution des projets personnels au cours de la carrière, qui peut conduire à une re-distribution des investissements dans les différentes missions.

Un des chantiers majeurs de la réforme sera la mise en œuvre efficace de ces principes généraux pour les différentes catégories de personnel (PAC, PAC clinique, PATO).

## 7.8 Mise en œuvre de la réforme

Enfin, nous proposons les principes de mise en œuvre suivants :

- Le conseil académique se prononce rapidement sur les grandes orientations de la réforme et définit un calendrier de mise en œuvre ;
- La réforme devrait être pleinement mise en place dans un temps raisonnablement court, de l'ordre de deux ou trois années académiques ;
- Une évaluation continue de la réforme doit être menée, pouvant éventuellement conduire à des changements de cap.

## **8. Propositions soumises pour décision au conseil académique**

Il est proposé au conseil académique de se prononcer sur les grandes orientations suivantes :

1. Adoption de la gestion différenciée de l'enseignement et de la recherche ;
2. Adoption de la gestion sectorielle de l'enseignement et de la recherche ;
3. Mise en place d'entités d'enseignement et d'entités de recherche distinctes ;
4. Organisation des entités de recherche en instituts et centres de recherche ;
5. Adoption du projet individuel pour toutes les catégories de personnel permanent ;
6. Mise en œuvre des points 1 à 5 selon les grands principes communs aux trois secteurs et leurs déclinaisons sectorielles spécifiques esquissés dans le présent rapport (étant entendu que les modalités de mise en œuvre devront faire l'objet d'une concertation au sein des secteurs).

## **Annexe : Composition du groupe « Recherche » et des groupes sectoriels**

### **Groupe « Recherche »**

ANDRE E., BOVY A., CROMMELINCK M., DE SCHUTTER O., DRAYE X., FRANCARD M., GENET M., JONAS A., KEUNINGS R. (coordinateur), LAMBIN E., LEGAT J.-D., LORIES G., MOENS E., OPFERGELT D., PIRET P., RIHOUX B. (M. DEVILLERS, G. SCHAMPS, suppléants), SIMONART H., SPINEUX A., VANDER BORGHT C., VERHOEVEN M.

### **Groupe « Sciences humaines »**

BONBLED N., BOVY A., DE BECO G., DE SCHUTTER O. (coordinateur), FRANCARD M., KEUNINGS R., LORIES D., LORIES G., OLBRECHTS P., PIRET P., RIHOUX B., SIMONART H., VERHOEVEN M.

### **Groupe « Sciences médicales »**

BALLIGAND J.-L., BOUZETTE A., CELIS A., CROMMELINCK M. (coordinateur), DEPRESSEUX G., DEVUYST O., GALA J.-L., GIANELLO P., GREGOIRE V., HERMANS E., HORSMANS Y., HOUSSIAU F., KEUNINGS R., LAMBERT D., OCTAVE J.-N., THONNARD J.-L., TOMBAL B., VAN SCHAFTINGEN E., VANOVERSCHELDE J.-L.

### **Groupe « Sciences exactes »**

BOVY A., CROMMELINCK M., DEPRESSEUX G., DRAYE X., FASTREZ J., GENET M., JONAS A., KEUNINGS R., LAMBIN E., LEGAT J.-D. (coordinateur), PREAT V.