

Programme électoral

2026 - 2030

**Anne-Sophie
Nyssen**



TABLE DES MATIÈRES

03	PROLOGUE
04	INTRODUCTION
07	ASPECTS BUDGÉTAIRES
10	ENSEIGNEMENT
14	RECHERCHE ET INNOVATION
17	INTELLIGENCES ARTIFICIELLES
19	SERVICES À LA COMMUNAUTÉ
20	LES RELATIONS INTERNATIONALES ET LA COOPÉRATION

23	VIE ÉTUDIANTE
25	VIE DES PERSONNELS
27	INFRASTRUCTURES
28	GOVERNANCE
30	ALLIANCE UNIVERSITÉ – CHU
31	DURABILITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
32	DÉVELOPPEMENT DU PÔLE MUSÉAL ET CULTUREL
34	EPILOGUE



PROLOGUE

Le mandat de notre équipe rectorale s'achèvera le 1^{er} octobre prochain, et j'ai décidé de solliciter à nouveau votre confiance. Ce programme vous dit sur quelles bases.

Bien naturellement, vous allez forger votre décision sur votre évaluation du bilan 2022-2026. Mais également sur votre évaluation de ce que nous ferions si nous étions reconduits. Concernant le bilan, il est déjà en grande partie connu puisque j'ai présenté récemment le suivi d'exécution de notre plan stratégique devant le Conseil Académique le 12 novembre 2025. Cette présentation est accessible à l'adresse suivante : <https://my.gouvernance.Ulège.be/rapport-plan-strategique-institutionnel>. Je vous invite à la consulter. Je reviendrai tout au long de ce programme sur les principales réalisations illustrant la « philosophie » et les actes du mandat en cours, utiles à la compréhension de nos propositions pour le futur.

Car c'est sur le second point – l'avenir – que ce programme entend se centrer. Le degré de continuité entre le passé et cet avenir est une question importante de ma démarche. Je pense que notre Université a besoin de stabilité, et en même temps d'agilité. C'est en partie contradictoire, et il s'agit donc de trouver un bon compromis. Si je suis réélue, la stabilité sera naturellement incarnée par une équipe en grande partie reconduite. Seuls changements prévus : le remplacement de mon Premier Vice-Rector actuel, dont je vais devoir « pleurer » le retrait pour cause de départ prochain en pension ; le départ en pension également d'un conseiller, ainsi que le retour à ses pleines activités d'une conseillère. Dans le même temps, je me réjouis d'accueillir une nouvelle Vice-Rectrice.

Je vous propose donc de poursuivre le « plan de navigation » en cours, avec, comme en 2022, un horizon de regard porté au-delà du mandat (notamment pour lisser le pilotage du budget et de notre politique infrastructure), non par irrespect de la légitimité électorale, mais parce que le regard du barreur doit porter d'autant plus loin que la mer est agitée et que les vents sont forts. Or la mer est déjà agitée, et les vents soufflent fort.

Avec mon équipe, nous vous proposons donc une « continuité dynamique », une « poursuite adaptative » de la navigation en cours. Nous avons essayé dans ce programme de préciser ce qui, selon nous, doit continuer, changer, s'arrêter, s'ajouter. Mais cela ne suffira pas. Nous allons devoir reprendre ce questionnement régulièrement, en utilisant et en renforçant nos instances de concertation. Nous sommes entrés dans un monde instable, en partie imprévisible, surprenant, parfois même sidérant. Nous allons devoir augmenter nos capacités d'adaptation, repenser régulièrement l'articulation entre changement et continuité, entre stabilité et agilité, entre envie à court terme et survie à long terme. Nous allons devoir écouter, entendre et interpréter les orages, nous protéger mais également oser, oser changer, oser essayer, oser nous tromper...

Notre programme ne prétend pas effacer les incertitudes et les défis associés. Il ne prétend pas changer la météo, ni transformer magiquement notre bateau en un refuge providentiel. Mais il propose de tenir un cap, donné par notre vision de l'université du futur, et par nos valeurs. Nous tenons profondément à la démocratie, et nous croyons profondément que l'éducation et les valeurs académiques jouent un rôle crucial pour son maintien. Nous voulons défendre une université pluraliste, où il fait bon vivre et travailler ensemble, à laquelle on est fier(e) d'appartenir. Nous voulons développer sa résilience, c'est-à-dire prolonger la robustesse de son ADN et de ses valeurs par la richesse créatrice et adaptative de son potentiel d'évolution. Comme le dit un proverbe indien, « *quand tout semble gris, repoussez l'éléphant...* ».

ANNE-SOPHIE NYSSSEN

INTRODUCTION



L'état de l'Université de Liège

On peut encore dire, toutefois sans trop d'optimisme, que l'ULiège est financièrement en bonne santé. Nous avons pu financer jusque-là notre plan stratégique avec des budgets en relatif équilibre. Nous n'avons aucune dette, et notre réserve de trésorerie est raisonnable.

Mais cet équilibre fragile constitue aujourd'hui un état limite, conséquence du dé-financement des universités et du principe pernicieux de l'enveloppe fermée, dénoncés par le conseil des rectrices et des recteurs (CRef). Il n'a été maintenu que grâce à une part de financements complémentaires mais non pérennes, et au prix d'un sous-entretien du patrimoine ainsi que d'une pression de plus en plus forte sur tous les membres du personnel, qui affecte clairement aujourd'hui les conditions d'enseignement et de recherche.

Sur la période 2006 à 2021, les budgets de l'Universités et des hautes écoles (SHU) ont progressés au même rythme (+30% U et +31% SHU) alors que la population étudiante de l'Université enregistrait une croissance 3 fois plus importante que celle du SHU. En conséquence, les dépenses par étudiant.e, à prix constants, de ces deux types d'enseignement supérieur ont enregistré des évolutions très divergentes : - 24,3% U et -10% SHU.

Les projections à moyen terme montrent que la situation est critique. Pour l'ULiège l'ensemble des mesures prévues par les projets de loi/décrets en cours d'élaboration pourrait conduire à une perte de plus de 20 M€ / an, soit environ 7% des subsides publics annuels et 5% du budget global. Pour mémoire, 5% c'est l'ordre de grandeur de la baisse de PIB subie par les pays européens lors de la première année de la crise de la COVID19 !

D'autre part, s'ajoutent à cette menace financière, des menaces politiques sur le rôle et l'autonomie des universités : Bruxelles n'est pas Washington, mais quand nous entendons certains de nos responsables politiques contester la valorisation des sciences sociales ou le financement des sciences du climat, traiter les universitaires « d'intellectuels autoproclamés », nous ne pouvons pas éviter un frisson d'inquiétude. On le sait, les vents soufflent de l'Ouest, et les cyclones américains terminent souvent leur course chez nous.

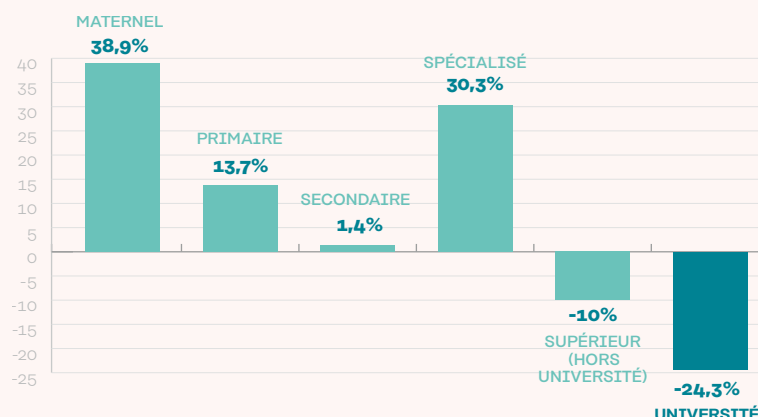
Aux USA, suppression de plus de 360 postes à Stanford, réduction de 140 millions de dollars de son budget général, perte de 800 millions de dollars de subventions fédérales pour Johns Hopkins, plus de 2000 postes supprimés.

En Flandre, coupe de 75 millions d'euros pour l'enseignement supérieur, plus de 350 postes menacés.

MEMORANDUM CREF

Entre 2006 et 2021, les subsides par étudiant.e de l'enseignement supérieur en FWB ont baissé de 17%, après prise en compte du « refinancement » accordé en 2024 (33,3 M€ pour l'enseignement et 17 M€ pour la recherche).

Le niveau de ce financement en FWB est aujourd'hui inférieur de 18% à la moyenne des pays européens de niveau de développement comparable.



ÉVOLUTION RÉELLE DES DÉPENSES PAR ÉLÈVE/ÉTUDIANT ENTRE 2006 ET 2021, DANS LES DIFFÉRENTS NIVEAUX ET TYPES D'ENSEIGNEMENTS, EN FWB

Face à ces perspectives, nous considérons que nous devons prendre nos responsabilités et ne pas « attendre la chute pour commencer à tricoter le parachute »¹.

Notre programme contient donc un certain nombre d'actions et de mesures visant à organiser une résistance tant économique que « politique ».

- Nous continuerons à nous battre, avec le CRef, **contre les mesures de dé-financement** et le principe de l'enveloppe fermée dont la conséquence est qu'une Université ne voit son financement augmenter que si la croissance de son nombre d'étudiant-es est supérieure à la croissance moyenne ; pour celles qui sont sous la moyenne, plus d'étudiant-es se traduit par moins de moyens.
- Nous poursuivons nos efforts de recherche de **financements complémentaires** via les **projets européens, les coopérations industrielles**, les fonds d'investissement, les fondations, le soutien de nos alumni.
- Nous poursuivons et augmenterons nos actions en faveur de **la transition sociale et environnementale** en matière de recherche, d'enseignement, de diffusion des connaissances, et d'application pratique à **nos campus**.
- Nous nous battons pour maintenir et renforcer **l'autonomie des universités, la liberté académique, une culture de l'éveil et de l'esprit critique**. Nous défendrons le droit à la critique et une **autonomie de la recherche**, et à la manifestation pacifique d'une opposition et d'un débat contradictoire; nous ne laisserons pas tuer la liberté d'expression au nom de la liberté d'expression.
- Nous prendrons la défense sous des formes diverses des **droits humains** au sein de notre société et de l'ULiège elle-même (droits des LGBT, politique Équité Diversité Inclusion, accueil d'étudiant-es et enseignants chercheurs réfugiés...).

¹ Métaphore empruntée à l'album de bande dessinée « *Le Monde sans fin* » de Christophe Blain et Jean-Marc Jancovici paru en octobre 2021 chez Dargaud.

L'ULiège du futur



Mais nous devons aussi et surtout forger l'université du futur. Le monde change, de plus en plus vite et profondément, selon ce que des chercheurs ont nommé « la grande accélération »².

Le changement climatique inexorable, la perte de la diversité du vivant, le défi énergétique, la digitalisation galopante et maintenant la « ruée vers l'or » de l'IA, l'explosion des inégalités, le vieillissement des populations, la montée de la polarisation et le danger pour la démocratie, mais également les progrès spectaculaires de certaines technologies, de la médecine, de la génétique et des sciences du vivant, de l'astrophysique et de l'astrobiologie, de la science en général, tout cela change profondément nos sociétés, les façons de « faire société », les modes de connexion entre citoyens, les ressorts du pouvoir, la nature et le rôle des compétences, ainsi que le rapport à la connaissance. L'accélération technologique génère une « illusion techno-solutionniste » et échappe en grande partie à la délibération démocratique. Et cela change le rôle des universités, dans la production, la transmission et la diffusion des connaissances, mais aussi dans la maîtrise de leur usage.

Nous devons donc **repenser, réinventer** notre **raison d'être**

et notre **manière d'être** ! Les orientations que nous prendrons dans les quatre prochaines années vont **préfigurer l'ULiège du futur**. C'est en tout cas ce que nous croyons, et ce programme voudrait en conséquence poser les fondations de cette réinvention, autour des objectifs suivants (et de projets pilotes associés) :

- Développer et diffuser du savoir et des méthodes **adaptées à la compréhension et la maîtrise d'un monde** de plus en plus complexe, instable, imprévisible, submergé d'informations, et dominé par des technologies numériques de plus en plus autonomes et opaques, de plus en plus « virtuellement » et instantanément connecté, surveillé par des réseaux de capteurs et des données de masse, et de plus en plus façonné par l'IA.
- Consolider les engagements pris et prendre un **leadership** sur certains leviers concernant **la durabilité et les transitions** (ex. Laboratoire des transitions, « One Health »), **l'éthique**, la définition d'un « **nouveau contrat social** » pour l'éducation (Unesco, 2021) qui prône une approche basée sur les droits humains, la coopération mondiale, la solidarité et l'éducation comme bien commun. Accélérer la dissipation des frontières disciplinaires liées aux grands défis environnementaux et technologiques : inter- et trans-
- disciplinarité, coopération** entre sciences humaines & sociales et sciences dites « dures ».
- Repenser le « **modèle d'utilité** » actuel de l'enseignement universitaire, à savoir transmettre, durant une période continue de 5 à 8 ans, un socle initial de connaissances disciplinaires diplômantes déclinables en métiers relativement stables. Imaginer une formation disciplinaire rigoureuse avec une capacité à dialoguer au-delà des disciplines dans une perspective systémique, en alternance tout au long de la vie, cohérente avec la réduction de la durée de vie des métiers et des connaissances, et valorisant le potentiel de la formation à distance, de la simulation et de l'IA. Mais garder la pleine conscience de la nécessité de la rencontre, de la coprésence et de la socialisation.
- Faire de l'université une institution encore plus structurante pour le citoyen. Développer et valoriser l'**exemplarité de sa gouvernance**, de ses méthodes et ses exigences, incarnant une forme d'organisation du monde fondée sur la **raison**, la **coopération**, l'**inclusivité** et le **temps long**. Faire de ses **campus des laboratoires**, des acteurs et des exemples de durabilité, de sociabilité et de vie démocratique. En faire des **lieux de travail** encore plus inclusifs, des **espaces-temps**.

² Cf : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Grande_accélération&oldid=221669941

2

ASPECTS BUDGÉTAIRES

Depuis plus d'un an, de nombreuses réformes budgétaires touchant les universités sont annoncées.

La révision de la loi de financement des universités, la remise en cause de l'exonération partielle du précompte chercheur visant les universités et les hôpitaux universitaires, la réforme du financement de la recherche et de l'innovation, la réforme des pensions, de la statutarisation. Ceci s'ajoute à une longue période de sous-financement des universités qui a conduit à une perte de 25% des moyens par étudiant.e en 20 ans.

Dès 2022, nous avons mis en place une commission « finance » intégrant des membres de nos administrations ARF et ARH et des professeurs de notre université experts en ces matières pour nous aider à prévoir, planifier l'impact de ces réformes et négocier. Chacune des réformes et des annonces du gouvernement fait l'objet de simulations en vue d'identifier les conséquences pour l'université. Ce processus nous a permis d'alerter, avant tout le monde, des risques associés à la réforme des pensions.

CONSÉQUENCES DE CERTAINES DE CES RÉFORMES

La révision de la loi de financement des universités prévue en 2025 et reportée à plus tard implique le recalcul de la partie fixe (30%) de notre financement sur les 5 dernières années. Ce qui nous conduira, toutes choses étant égales, à une perte de 5M€ /an compte tenu de notre perte de parts de marché en enveloppe fermée. Ce système d'enveloppe fermée force la concurrence entre les universités et la course à l'inscription d'étudiant-es. Ces dernières années, compte tenu du niveau de la pression exercée sur nos personnels et sur nos infrastructures, nous avons plutôt protégé la qualité de notre enseignement et de nos diplômes qui constitue, à notre sens, un facteur majeur de notre attractivité, par un **équilibre** entre le nombre d'étudiant-es, le personnel encadrant et nos subsides. Nous n'avons pas voulu jouer ce jeu pervers de la recherche du nombre maximum d'étudiant-es d'autant plus que nous étions encore dans le cadre du décret paysage aux conséquences parfois désastreuses pour les parcours d'étudiant-es.

Toutefois, nous avons engagé une réflexion plus globale sur notre **attractivité**. Une enquête a été réalisée auprès des étudiant-es. Des mesures concrètes ont été mises en place notamment en matière de communication en utilisant leurs médias préférentiels. En 2024-25, le NPES (nombre pondéré d'étudiant-es subsidiables) a augmenté pour la première fois depuis 21-22.





Par ailleurs, le gouvernement réfléchit à réorienter 15 à 20% du financement public actuel des établissements de l'enseignement directement vers les étudiant-es résidents. Ce financement prendrait la forme d'un droit individuel aux études supérieures (**DIES**) portable sur base du modèle de l'assurance santé. Cette mesure permettrait de compenser pour les étudiant-es résidents une nouvelle augmentation éventuelle du minerval et de rationaliser la prise en charge des étudiant-es non-résidents en FWB. Cependant, nous pensons que les implications pratiques de cette mesure doivent être analysées avec soin notamment pour les villes proches des frontières.

Concernant la mesure d'**exonération partielle du précompte-chercheur**, nous avons entamé une procédure judiciaire contre l'interprétation discriminatoire du passé par l'administration fiscale fédérale qui exclut, pour les années 2016-2023, du principe d'exonération le personnel académique et de gestion de recherche pour un montant total de 88,9M€ au détriment de l'ULiège ! Pour le futur, le gouvernement prévoit une clarification du régime actuel. Un avant-projet de loi prévoyait d'exclure les académiques et les domaines des sciences humaines et sociales (SHS) de l'exonération. Ce qui correspondait à une perte pour ULiège respectivement d'environ 15M€/an pour les académiques et 6M€/an pour les seules SHS. Ensemble avec le CRef et le VLIR, nous défendons fermement le maintien du bénéfice de l'exonération pour les académiques, les SHS et les post-doc. La « négociation » continue !

La réforme des pensions touche toutes les catégories du personnel et entraînera une perte individuelle sur le montant de la retraite entre 9 à 30 % selon le statut et la carrière. Elle implique pour l'institution la constitution d'un deuxième pilier partiellement compensatoire estimé à environ 10M€/an.

L'augmentation des droits d'inscription ne constitue en rien une ressource supplémentaire pour les universités puisqu'elle est associée à la suppression de la compensation qui leur était octroyée du fait de la non-indexation du minerval. Il faudra évaluer son impact pour les étudiant-es en situation de précarité.

Le projet de suppression des aides à la promotion de l'emploi (APE) menace directement le financement de plusieurs emplois sur les sites de Gembloux et d'Arlon, à HEC et chez RISE-Interface (montant potentiellement concerné 1,2 M€ en 2027).

La réforme de la politique de recherche et innovation de la Région Wallonne (RW) fait déjà ressentir des coupes budgétaires importantes notamment en matière de valorisation de la recherche pour le montage des projets et sur certains secteurs cibles. Nous défendons le maintien sinon l'augmentation des budgets de recherche dans les domaines d'expertise de notre université. Des pertes conséquentes du soutien du Gouvernement Fédéral à la recherche ont pu être, jusqu'à présent, en partie évitées grâce à un mouvement collectif mené par le CREF notamment dans le secteur du spatial.

Cette analyse d'impacts nous permet de construire une stratégie spécifique pour chacune des négociations en cours ou à venir avec les gouvernements. Concernant ces négociations, nous privilégions la recherche d'une position commune au niveau du CRef voire du VLIR par rapport au jeu des appuis individuels de chaque université. Il sera donc indispensable dans les mois prochains de construire une stratégie globale pour répondre aux conséquences des réformes et à l'impératif d'équilibre budgétaire en vue d'augmenter notre robustesse face aux turbulences.

La stratégie sera construite en concertation et phasée jusqu'à l'horizon 2030. Elle devra inclure :

→ une **réadaptation sereine des effectifs** sur base des besoins réels au niveau de chaque faculté. La redistribution des 5/5 aux facultés depuis 2022 a permis un rattrapage des déficits d'encadrement du passé (pour rappel, restitution des assistants « recteur », remplacement de 2 pour 3 départs, puis de 4 pour 5, calcul sur base du coût lissé fin de carrière), et une augmentation des effectifs de toutes les catégories, comme le montre le tableau (page suivante), avec un nombre relativement constant d'étudiant-es.

→ Nous proposons de maintenir la règle des 5/5. Cependant, il nous faut retrouver une capacité de financement institutionnel pour l'ouverture de **charges académiques « à profil ouvert »** en faveur de scientifiques d'exception. Pour cela, nous proposons de reconsidérer le principe de calcul des remplacements. Les hypothèses de lissage intégrées dans le calcul de la carrière moyenne produisent un excédent de moyens disponibles. Nous proposons d'explicitier ce delta positif et d'en confier la gestion à l'institution, au CURV et à la CURE, sachant qu'in fine le bénéfice de ces charges reviendra en partie à la faculté.

CADRE À CHARGE DU BUDGET ORDINAIRE EN ETP		ANNÉE 2022	ANNÉE 2025
A	Personnel académique (définitifs et temporaires y compris RFIE)	574	597
B	Personnel Scientifique	704	726
	Définitifs	208	218
	Temporaires	496	508
A+B	Total personnel encadrant	1278	1323
C	Personnel ATO (administratifs, adjoint à la recherche, technique, paramédical, spécialisé)	1011	1060
A+B+C	Total personnel encadrant	2289	2383

→ Une meilleure **gestion des besoins d'encadrement**. Les crédits facultaires calculés sur les NPES avaient été gelés sous la mandature précédente, créant une injustice pour les facultés qui voyaient leur nombre d'étudiant·es augmenter. Nous avons corrigé cette anomalie tout en atténuant le « choc » pour les facultés en perte d'étudiant·es grâce à une compensation prévue pendant 2 ans. En outre, la mesure que nous avons instaurée d'un crédit ordinaire individuel de 500 euros octroyé à chaque académique et scientifique statutaire nommé à titre définitif (ou engagé dans cette perspective) et sa capitalisation possible pour investissement participent à une meilleure gestion des dépenses.

→ Une **réactivation de l'analyse des programmes et de leur attractivité** en vue de mieux adapter les offres de formation aux nouveaux besoins de la société.

→ La **poursuite de la diversification de nos financements** notamment grâce aux vecteurs suivants :

- le **plan stratégique de Gesval** développé par l'administration de la Recherche et de l'Innovation (RISE) avec l'objectif de création d'un **fonds d'amorçage** pour faciliter le financement de la valorisation des résultats de notre recherche (celui-ci sera

constitué en utilisant une partie du montant de la vente de Noshq spin-off et en ouvrant le capital aux investisseurs privés). Le plan prévoit également l'engagement via Gesval de « business développeurs » et la mise en place d'un outil d'accompagnement financier pour les chercheurs en vue d'améliorer la transparence des actions et initiatives prises.

- La mobilisation plus efficace des opportunités de **financement européen** en recherche et innovation, non seulement au titre du pilier 1 — consacré à l'excellence scientifique — mais également dans les piliers 2 et 3, qui soutiennent les défis sociétaux et la montée en puissance de l'innovation grâce au soutien au montage de projets et au lobbying (voir section Recherche)
- le réseau « entreprise » et le **club spin-off** que nous avons créé, avec l'objectif de renforcer les collaborations et les partages d'expériences. Le cadre de clarification construit sous cette mandature a permis aux chercheurs et aux facultés d'envisager le financement de **chaires d'enseignement et de recherche** de façon plus sereine en matière de propriété intellectuelle et d'éthique.
- la **fondation ULiège** : la réactivation des fonds dormants

a permis la distribution de prix nouveaux vers les étudiant·es et les chercheurs en difficulté. L'engagement récent par la Fondation d'une personne à temps plein à charge de la Fondation nous permet d'envisager son développement à une nouvelle échelle.

- La poursuite du **renfort des contacts avec nos alumnis**. Nous avons déjà reçu des manifestations d'intérêt pour aider l'institution.
- Un éventuel **emprunt** auprès de la **Banque européenne d'investissement** notamment pour nos infrastructures de pointe.

De façon globale, nous continuerons à faire évoluer en concertation avec notre comité finance, notre stratégie financière en vue d'une **optimisation de nos ressources** et de notre **gestion des risques**. Nous avons reconsidéré le principe de calcul de la **réserve pour passif social** en réduisant le taux de couverture par les UR de 50% à 20% pour leur alléger le coût des passages en CDI, sachant par ailleurs que l'effort sera poursuivi par l'institution au vu des modifications qui s'annoncent des législations et de leurs jurisprudences en matière de contrat de travail, en gardant à l'esprit la nécessité d'une responsabilisation partagée entre l'institution et les Unités de Recherche.

ENSEIGNEMENT

Un enseignement universitaire plus nécessaire que jamais

Nos sociétés deviennent de plus en plus complexes et technologiques, ce qui en rend la maîtrise de plus en plus complexe à son tour.

Certains pensent que cette maîtrise sera apportée par les techno-solutions et en particulier par le transfert aux machines des activités (disparition de l'opérateur humain) et de la connaissance et de d'intelligence. L'émergence récente et extrêmement spectaculaire de l'intelligence artificielle a beaucoup renforcé cette croyance. Nous ne la partageons pas. Nous pensons que les **avancées** ou les « progrès » **spectaculaires de l'IA**, de la digitalisation, de la numérisation, de la robotique introduisent une **rupture effectivement historique** dans notre société, **à la fois en positif et en négatif**. Mais ceci ne va pas remplacer les besoins de compétences en général et en particulier le besoin d'un enseignement universitaire. En revanche, ceci lui pose des défis d'adaptation et de transformation considérables. Évidemment, nous n'avons pas pour objectif naïf de réaliser ces transformations fondamentales au cours d'une mandature mais **nous devons réagir aux ruptures déjà en cours et construire une vision à long terme** sur ce que sera **l'université du futur**.



Le bouleversement de l'IA

Dès à présent, l'IA interroge directement les objectifs d'apprentissage, le rôle même de l'enseignant et les modalités d'évaluation.

Il sera nécessaire d'organiser rapidement une **diffusion** auprès des enseignants, du personnel et des étudiant-es des connaissances sur l'IA, ses usages et les risques associés dans le domaine de l'enseignement mais également de la recherche et pour l'administration.

Nous poursuivrons le développement du MOOC en cours. Nous organiserons un cycle de conférences et des ateliers de pratique de l'IA.

Il sera également nécessaire de poursuivre la réflexion sur les réponses aux difficultés vécues, dès à présent, par les enseignants associés à l'usage de l'IA par les étudiant-es notamment en matière d'évaluation.

Enfin, nous organiserons une réflexion collective sur les effets à moyen et long terme de l'IA sur la société et les besoins résultants en compétences à former à l'université (en réponse par exemple aux bouleversements de la taxonomie des métiers).



La transformation des métiers

La durée de vie des référentiels de métiers se raccourcit de façon considérable ; on estime que les jeunes qui entrent actuellement sur le marché du travail auront environ 5 métiers différents dans leur vie professionnelle.

En conséquence, les employeurs attendent encore des diplômés une bonne connaissance disciplinaire mais de plus en plus des capacités de formulation des bonnes questions « prompt », de recherche, d'exploitation des « connaissances » disponibles dans les outils, des capacités d'adaptation, d'esprit critique et d'apprentissage continu.

Les compétences transversales telles que les soft skills, la responsabilité éthique et la capacité de mobiliser les savoirs de façon scientifique et rigoureuse dans des contextes complexes occupent une place croissante dans leurs attentes. Nous renforcerons nos efforts d'intégration dans nos cursus de formation sur ces sujets. Nous poursuivrons la valorisation des expériences étudiant·es en situation de travail dans le cadre des « **first year seminars** », du « **service learning** » ou des **stages** en entreprises.

Nous continuerons nos efforts pour adapter nos cursus aux défis sociétaux liés notamment aux transitions environnementales et sociales. Nous favoriserons l'organisation de **cours transdisciplinaires** qui constituent, selon nous, une bonne opportunité de confrontation à l'interaction, à la complexité et aux réponses adaptées. Ce format favorise également l'apprentissage de la coopération et de la collaboration. Nous soutiendrons cet effort par une aide institutionnelle grâce, par exemple, aux projets du CUEF.

Une formation tout au long de la vie

Toutefois, cela ne suffira pas, la formation tout au long de la vie prendra de plus en plus d'importance.

Il existe une demande croissante de formation au développement ou à l'acquisition de compétences diverses ; les grandes entreprises elles-mêmes instituent de plus en plus souvent leur propre université/académie interne à cet effet. L'ULiège propose **plus de 136 certificats et 23 interuniversitaires** pour un nombre d'inscriptions en 2024-25 de 1610 étudiant·es. Le modèle financier est autoportant grâce aux frais d'inscriptions et aux financements extérieurs. Nous avons un énorme potentiel de contribution à cet effort de formation continue que nous allons continuer à développer. Le premier pas dans les ressources nécessaires a été réalisé ; nous avons engagé un responsable de la formation tout au long de la vie. Il aura pour mission de rassembler et d'élaborer une **stratégie de développement** en collaboration avec les collègues des facultés, la société civile et les entreprises ; L'expertise reconnue de l'ULiège dans le développement de modules de type MOOC, SPOC permet d'envisager des formations à distance, offrant la souplesse recherchée par certains publics. Nous soutenons également, dans ce cadre, la validation des micro-certifications qui offrent une réponse agile aux nouveaux besoins de formation.





Préserver l'ADN de l'enseignement universitaire

Nous observons une certaine pression pour effacer la différenciation entre Hautes écoles et Universités.

Peu à peu, les durées de formation en HE s'allongent, les titres délivrés sont identiques (ex. Master 120 en kinésithérapie) alors que les modalités d'enseignement diffèrent. Cette marche vers **l'indifférenciation des diplômes et formations** a, selon nous, deux conséquences très négatives : la première est une **dévaluation** de fait des formations et des **diplômes universitaires** ; la deuxième est une disparition progressive d'un enseignement et de formations diversifiés qui nous paraissent absolument essentiels dans la société et qui forment un étage intermédiaire entre la formation pour adultes (type IFAPME dit de promotion sociale) et la formation universitaire. La société n'a rien à gagner à une multiplication du nombre de « mini établissements universitaires ».

Nous continuerons à **défendre l'ADN**, l'identité et la particularité de **l'enseignement universitaire basé sur la transmission de connaissances scientifiques** intégrant les résultats récents de la recherche et à un niveau d'abstraction permettant **esprit critique**, créativité et adaptabilité élevée dans l'opérationnalisation des acquis. Ce type de formation autorise la prise en charge rapide de fonctions à haut niveau d'autonomie et de responsabilité professionnelle et sociétale. Dans cette perspective, nous envisagerons avec le CRef la création d'un label « **Master Universités** ». Nous résisterons à l'identification des titres U/HE sans respect des conditions de délivrance identiques. Nous renforcerons la visibilité des liens entre notre enseignement et la recherche en promouvant les stages de recherche dans les cursus dès le bachelier. **Nous défendons la possibilité pour les étudiant·es non finançables à l'université de le redevenir en HE.**

Des liens Enseignement - Recherche et Arts

Réconcilier Art et Sciences a été dès le début un axe fort de notre action.

Pour nous, renforcer les liens entre art, enseignement et recherche est essentiel pour former des esprits ouverts, critiques et créatifs. L'enseignement universitaire vise aussi le développement global de la personne. L'art et la culture stimulent la réflexion, l'imagination et la capacité à questionner le monde, des compétences clés dans un monde envahi par l'IA. Nous réfléchissons à la mise en place de **filières artistiques** en collaboration avec les institutions dédiées locales (Conservatoire, St Luc,...).



Formation et entrepreneuriat

L'université favorise l'entrepreneuriat depuis longtemps.

À travers deux filières : l'une destinée aux étudiant·es par le statut « étudiant.e entrepreneur » et l'incubateur **Venturlab** ; l'autre destinée plutôt aux chercheurs à travers tout le processus de valorisation des résultats de recherche (cfr section Recherche). Nous poursuivrons notre soutien à ces filières en développant les accompagnements qu'elles proposent notamment par des formations sur des sujets complémentaires ou en renforçant le mentorat par des alumni.

Stabiliser et simplifier les parcours étudiant-es

La multiplication des décrets d'enseignement modifie à chaque fois l'architecture des parcours étudiant-es, des rythmes académiques, les modalités d'orientation, de progression et de réussite.

Le taux d'échec et d'abandon en première année reste préoccupant et témoigne de la nécessité de dépasser une approche purement corrective et locale. La question de l'accrochage aux études et de l'orientation est un défi central.

En outre, chaque nouveau décret nécessite pour l'institution un **investissement d'efforts considérables** de la part de toutes les parties prenantes (enseignants, personnel administratif, étudiant-es). Ces dernières années, nous avons assuré un **soutien aux étudiant-es et aux professeur-es** à travers la mise à disposition de ressources supplémentaires comme les techno pédagogues (7 ETP), les aides pléthore (11ETP) et les conseillers d'orientation.

Le nouveau décret « parcours » nous contraint encore un fois à revoir nos rythmes académiques et nos méthodes d'accompagnement et d'évaluation des étudiant-es. Toutefois, il peut constituer également une opportunité d'adaptation durable de nos pratiques d'enseignement. Pour mieux saisir cette opportunité, des pistes apparaissent d'ores et déjà :

→ Nous défendons, avec le CRef, **au moins une année de transition** pour élaborer sereinement les adaptations nécessaires.

→ Nous défendons également une **large flexibilité au niveau des périodes d'évaluation** pour répondre aux contraintes de certaines disciplines (périodes de stage).

→ Nous poursuivons la révision initiée par le CUEF des évaluations au niveau des programmes afin de mieux répartir la charge de travail des étudiant-es et des enseignants

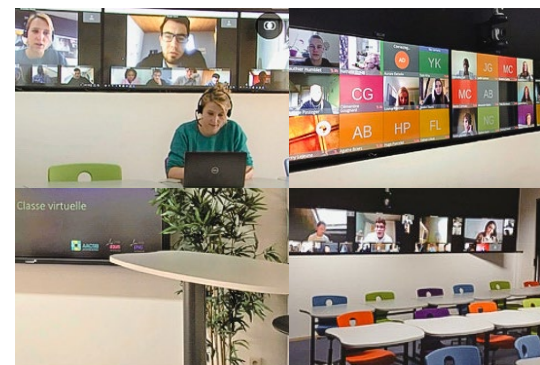
→ Nous souhaitons **tendre progressivement vers une charge d'enseignement s'approchant au plus de 180h maximum** par équivalent temps plein académique en vue de préserver sinon retrouver **du temps de qualité pour la recherche.**

→ Nous poursuivons les efforts entrepris en faveur des années sabbatiques afin de libérer du temps créatif pour la recherche et la conception des enseignements.

→ Nous travaillerons à la mise en place d'une année préparatoire en vue d'apporter une réponse globale au taux d'échec et d'abandon.

→ Nous poursuivons la mise en œuvre de l'évaluation des compétences des primo-inscrits le plus en amont possible. Le test de diagnostic développé par l'IFRES permet d'ores et déjà de mesurer leur maîtrise des pré-requis à l'entrée du bloc 1 des primo inscrits et de solliciter éventuellement un accompagnement personnalisé de remédiation. (En 2026, 4000 primo inscrits ont passé entre 1 à 8 tests de pré-requis et plus de 16000 feedbacks ont été rendus).

→ Nous avons mis en place un dispositif d'accueil et de sensibilisation à la recherche dès la rentrée (J-1 + Smart Start). Plusieurs filières ont intégré les « *first year seminars* » dans leur cursus.



→ Nous **renforcerons** l'accompagnement individuel proposé par les **conseillers en orientation** qui permet une réelle remise en perspective individuelle pour les étudiant-es.

→ Nous poursuivons la **modernisation**, le **développement** et la **simplification** des **outils** et **environnements numériques** (skill lab, réalité virtuelle, salles multimodales, Pénélope...) utilisés par les enseignants et par les étudiant-es (**12 salles multimodales ont été conçues**).

Enfin, l'**institution** dispose désormais d'une **politique qualité** et d'un référentiel propre, de rôles définis pour l'ensemble des acteurs (CUEF, facultés, conseils des études, SMAQ, RADIUS, IFRES...), d'une articulation structurée avec les organes de gouvernance, ainsi que d'un réseau qualité de l'enseignement opérationnel favorisant le partage de bonnes pratiques et de résultats.

Pour **préparer l'évaluation institutionnelle de 2029**, nous continuerons à soutenir le processus d'évaluation de la qualité de notre enseignement et de sa cohérence avec les besoins de la société, coordonné par le **SMAQ** en collaboration avec les facultés. A cette fin, le système qualité sera consolidé sur la base des retours d'expérience, et le système documentaire sera renforcé.

RECHERCHE ET INNOVATION



En Europe, le rapport de Mario Draghi (septembre 2024) place la recherche et l'innovation au cœur de la reconquête de l'autonomie Européenne. Il fixe comme objectif une augmentation drastique des financements en R&D pour atteindre l'objectif de 5% du PIB.

En Belgique (et en Wallonie), le taux d'investissement est de l'ordre de 3,27% avec une contribution lourdement majoritaire du secteur privé. En Wallonie, la recherche publique se concentre au sein des universités dont elle constitue l'ADN. Elle est au cœur de la vie universitaire et le socle de son enseignement. Elle permet de couvrir les domaines d'une **recherche plus fondamentale** moins orientée vers une valorisation à court terme, mais essentielle pour les progrès à **long terme**. Face aux bouleversements du monde, elle constitue un antidote puissant : non seulement par sa capacité d'analyse, de modélisation, d'anticipation et d'innovation, mais aussi par les dimensions créatives, éthiques — et parfois esthétiques — de la quête scientifique.

Or, nous ressentons en Wallonie une **pression financière** tendant à diminuer la part de la recherche universitaire et publique. Cette pression s'inscrit dans une tendance lourde mondiale qui fait émerger une **matrice idéologique** qui, parfois sans le dire explicitement, interroge le rôle même de la recherche universitaire. Elle **délegitime** tout autant sa capacité d'analyse et d'action que sa vocation première : **incarner la liberté de pensée et questionner le monde**. En consacrant la rentabilité à court terme et la performance quantifiable en critères dominants, cette matrice tend à disqualifier les recherches qui mettent en évidence les effets délétères d'un projet économique et social orienté par une logique de croissance sans régulation — qu'il s'agisse des impacts environnementaux ou des fractures sociales.

Il nous faut donc penser une réponse à la fois en termes de **résistance** à des **menaces inacceptables** et en même temps en termes d'**adaptation** sur l'empan temporel du mandat.

En termes de résistance, nous poursuivrons notre action de défense du financement public de la recherche universitaire, avec deux implications non négociables :

- **préserver une recherche fondamentale** mue par la curiosité, par la création de concepts et par la volonté de comprendre le réel. Cette recherche ne s'oppose pas à l'innovation : elle en constitue l'un des ressorts essentiels, dans un écosystème où les échanges entre exploration et application sont permanents. **Par exemple, la recherche à l'hôpital universitaire**, où le lien entre recherche fondamentale, translationnelle et applications cliniques est très étroit.
- **maintenir la diversité disciplinaire de la recherche** en refusant le « sacrifice » des disciplines jugées « molles », secondaires ou encore sans valorisation « possible ». Nous nous opposerons le cas échéant à toute tentative

de restriction de la liberté de recherche sur des thématiques qui seraient jugées contraires à la pensée « officielle » de façon à laisser la liberté d'initiative de leurs sujets aux chercheurs. Nous continuerons à faire confiance à cet égard au cadrage fourni par nos commissions de sélection de projets et par nos conseils éthiques dont nous chercherons par ailleurs à harmoniser les fonctionnements en vue d'une meilleure transparence.

En termes d'adaptation à court terme :

→ s'agissant des financements de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), nous engagerons, en concertation étroite avec le CRef et le CRef-R, un dialogue visant à faire évoluer certains articles de l'arrêté d'exécution du décret du 30 mai 2024 relatif à la recherche. En l'état, l'article 3 exclut du périmètre de financement une part importante des frais de mission et de publication, ce qui crée une inégalité structurelle particulièrement préjudiciable aux sciences humaines et sociales.

→ Nous veillerons à consolider le financement des **cellules Europe**, levier stratégique pour notre positionnement européen, ainsi que celui du Printemps des Sciences, initiative majeure pour le rayonnement institutionnel et l'attraction des vocations scientifiques.

→ Nous poursuivrons notre recherche de **financements complémentaires** en saisissant les opportunités de recherche en lien avec les **enjeux majeurs de la planète** (durabilité, transitions climatiques, énergétiques et écologiques), et les **besoins nouveaux de la société** (transitions sociales, IA, cybersécurité, décarbonation, défense). Dans le même mouvement, nous continuerons à promouvoir la **transdisciplinarité**, non seulement comme un catalyseur de créativité scientifique, mais aussi comme un

facteur de cohésion et de solidarité universitaire face aux pressions extérieures qui pourraient surgir.

Pour cela, nous renforcerons notre capacité à aller chercher des **projets** auprès de la **RW** et de l'**Europe** mais aussi directement auprès des **industriels** via des projets ou des chaires de recherche. La situation géopolitique internationale a déclenché un considérable effort de renforcement de la défense européenne. Ceci appelle évidemment un effort de recherche en conséquence. Nous saisissons les opportunités offertes. Ceci se fera dans le cadre éthique déjà évoqué et dans le double respect impliqué par la liberté d'initiative et de la liberté d'objection de « conscience ».

Ces efforts ne pourront porter leurs fruits que si nos structures internes deviennent plus performantes et sont capables de prendre en charge ces opportunités.

Nous nous **inscrivons** dans l'esprit des **recommandations du rapport Dragui**, notamment la simplification administrative, la défragmentation de la recherche, le partage des infrastructures de pointe, la facilitation de la collaboration public-privé...

Nous avons, d'ores et déjà, entamer une réflexion collective dans ce sens. Les assises de la recherche ont mis en évidence des pistes d'action concrètes d'amélioration.

→ Nous favoriserons le **regroupement des unités de recherche en instituts thématiques** par un soutien institutionnel en matière administrative et de montage de projets comme suggéré par l'analyse RH menée par le Prof. Pichault. On compte actuellement en effet 42 UR facultaires et 10 interfacultaires, leur taille variant de 3 à plus de 800 PI, qui souffrent d'une vulnérabilité organisationnelle, d'une difficulté à répondre aux appels complexes et d'un manque de visibilité scientifique. Le regroupement en instituts favorisera la coopération

entre chercheurs ou unités de recherche aujourd'hui en compétition. Ce regroupement n'impliquera pas nécessairement la dissolution des unités de recherche ; le modèle devra être défini.

→ Nous finaliserons **l'institutionnalisation des plateformes technologiques** confrontées à des difficultés croissantes de financement par les organismes habituels, notamment à la suite de la réorientation des programmes Feder. La participation à cette dynamique se fera sur base volontaire ; Elle implique un changement de mode de gouvernance basé sur une **co-gestion partagée entre les managers de plateforme et les chercheurs**. Un **financement régulier** sera dédié aux plateformes institutionnelles. Il proviendra du budget des conseils de recherche, de l'institution mais aussi de la **rétrocession envisagée de la TVA** sur les gros équipements. Ce mouvement devra intégrer à moyen terme les **stations de recherches décentralisées** telles que la station océanographique de Stareso, les télescopes du Chili, d'Espagne et du Maroc, la station Belaza, l'observatoire de Jungfraujoch, la station scientifique des Hautes Fagnes, véritables vitrines de notre recherche.

→ Nous reverrons **les missions et la composition du CURV** (à l'instar de ce qui a été fait pour le CUEF) afin que le CURV puisse jouer enfin son rôle de conseil dans la définition de la stratégie institutionnelle de la recherche et dans la gestion de ses ressources, et non plus seulement un rôle d'évaluation. Cette extension des missions doit s'accompagner d'une meilleure représentativité en son sein avec notamment la participation des Vice-doyens à la recherche pour garantir la cohérence et la complémentarité entre les politiques de recherche et les facultés.

→ Nous organiserons une concertation entre le service de communication

et les chercheurs pour expliciter la **stratégie communicationnelle de l'institution autour de la recherche** face à la multiplication des publications.

Outre les conditions d'efficacité institutionnelle évoquées ci-dessus, il est évident que ces efforts ne porteront leurs fruits que si nous maintenons et augmentons l'attractivité des métiers de chercheurs menacée par les mesures gouvernementales concernant notamment les retraites et la statutarisation. **Nous poursuivrons notre politique de valorisation des chercheurs que nous avons initiée au sein de l'institution.**

- Nous poursuivons la mesure de **crédit ordinaire individuel** avec possibilité de capitalisation pour investissement qui permet aux **jeunes chercheurs** d'acquérir un minimum d'**autonomie**. Cette mesure a d'ailleurs été proposée au FNRS avec succès.
- **L'académisation partielle des chercheurs FNRS et de 40 cliniciens chercheurs du CHU,**

initiée en 2025, est un progrès significatif mais il ne doit pas occulter les difficultés ressenties par d'autres catégories de chercheurs telles que les **scientifiques définitifs, les logisticiens de recherche et les doctorants**. **L'enquête « bien-être »** réalisée en 2025 confirme ces groupes comme étant à risque. Nous mettrons en œuvre le **suivi de l'enquête** en vue d'améliorer concrètement les conditions de travail. Nous poursuivrons la réflexion entamée avec les représentants des scientifiques en vue de clarifier et **expliquer les conditions de titularisation et d'académisation partielle** en tenant compte des conditions de sélectivité et des parcours de recherche.

- **L'académisation des directeurs de recherche FNRS** participe également à la reconnaissance des chercheurs. Nous **poursuivrons la dynamique** et nous **l'élargirons aux chercheurs « d'exception »** (porteurs d'une ERC ou d'un MIS,...) mais dans le cadre d'une planification, à raison d'une charge par an au minimum. Le

financement de ces **charges « à profil ouvert »** s'envisagera à partir du delta positif dans le disponible octroyé aux facultés (cfr. Budget). Sur la période 27-30, cet excédent est estimé à l'équivalent d'environ 6 charges académiques pour l'institution. Conformément à notre objectif de transparence, nous **expliquerons les critères et la procédure d'attribution** en concertation avec le CURV et la CURE.

Pour le plus long terme, nous organiserons la **poursuite des assises de la recherche en interne et en inter universitaires** sur l'avenir de la recherche et sa place dans la société. Cela comporte une réflexion critique sur l'évaluation de la recherche (CoARA, DORA, HRS4R) ses applications, ses conséquences directes et indirectes sur l'état de la planète mais aussi sur son organisation, les processus de publication (open science versus revues payantes), les méthodes d'évaluation et les statuts des chercheurs en FWB.

Innovation

L'ULiège a une longue tradition de valorisation de ses recherches (114 spin-off, 308 licences actives, 115 familles de brevets actives).

Notre processus de valorisation démarre via RISE, de l'accompagnement au montage des projets de recherche jusqu'au transfert de technologies et des savoir-faires via la société de valorisation Gesval dans le monde socio-économique. Cet accompagnement est aujourd'hui assuré par des subsides issus de la programmation Feder. La RW remet aujourd'hui en question l'emploi des valorisateurs en amont de la valorisation finale des résultats ce qui diminue notre financement de 500000 euros. Or, nous tenons beaucoup à cet accompagnement intégré depuis le montage de projet de recherche jusqu'à la valorisation des résultats en passant par la détection des recherches à haut potentiel. En effet, nous pensons que la valorisation doit se faire au plus proche des chercheurs pour être efficace.

Nous résistons avec le CRef à cette volonté d'externalisation de la valorisation vers les entreprises. En réaction à cette volonté d'externalisation, nous avons lancé dès 2025, en interne, une réflexion concernant le soutien et le financement du processus d'accompagnement de la valorisation dans sa globalité. Ce qui a conduit à l'élaboration d'un plan stratégique pour Gesval.

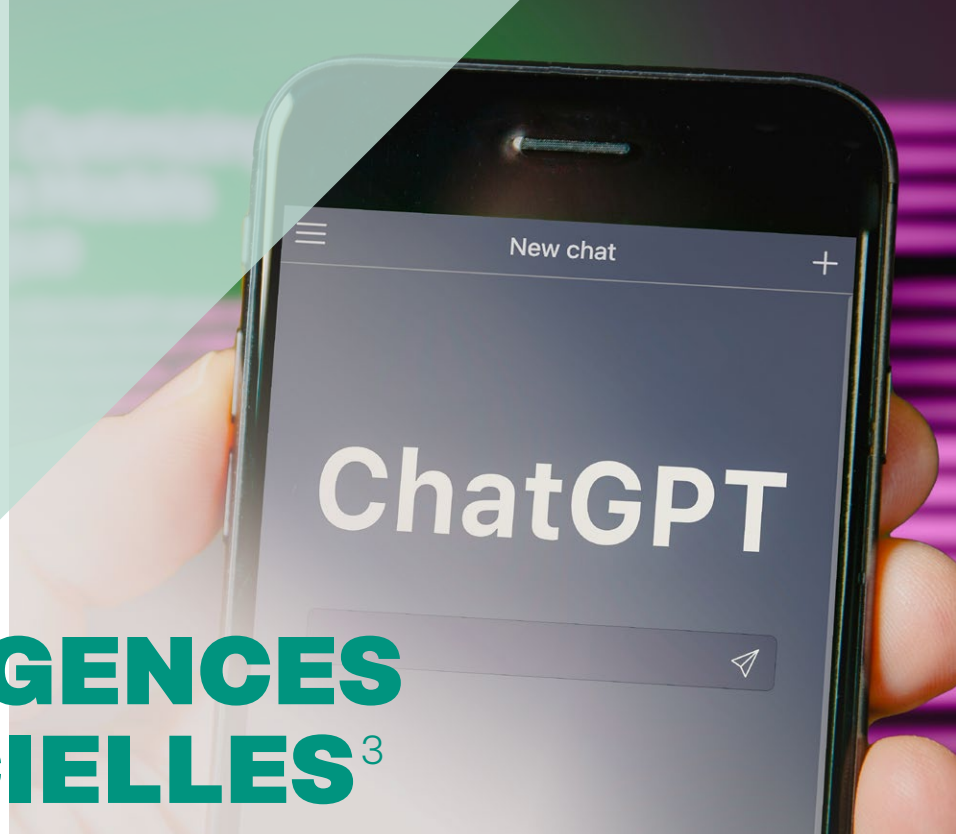
Trois actions stratégiques y sont envisagées :

- (1) l'établissement d'un cadre standardisé pour la création de spin-offs,
- (2) la création d'un fonds d'amorçage pour financer la création pour nos spin-offs et chercheurs-entrepreneurs,
- et (3) une amélioration de la transparence financière pour les chercheurs.

Nous poursuivrons l'étude de l'opérationnalisation de ce plan avec le financement de **« Business développeurs »** pour compenser la perte partielle des subsides européens qui supportent les actions de valorisation dans les universités.

5

INTELLIGENCES ARTIFICIELLES³



Les usages des IA se multiplient. Partout, elles s'intègrent dans nos activités en révolutionnant la manière dont la recherche est menée, les connaissances sont générées et l'enseignement est dispensé.

Parallèlement, les universités créent et déploient des IA spécialisées dans divers domaines : conception, simulations, CRM, robotique, documentation... Cette diffusion est allée en s'accroissant, parfois sans discernement et prenant souvent la forme d'une véritable « ruée vers l'or ». L'IA a toutefois le potentiel de rationaliser les processus, d'améliorer les résultats et de favoriser l'innovation.

Il s'agit aujourd'hui, en articulation avec le Numérique responsable et son CoPil, d'éclairer les évolutions et les questions telles qu'elles se posent, en s'appuyant sur des expertises croisées : celles des membres du groupe IA initié récemment et ouvert, pour construire une stratégie institutionnelle ambitieuse de développement de l'IA, de formation et d'accompagnement

des membres de la communauté universitaire (étudiant-es et personnels) aux usages raisonnés de l'IA dans leurs activités qu'ils s'agissent d'apprentissage, de recherche ou de gestion de ressources. Les étudiant-es seront directement intégrés dans ce projet comme coarchitectes : des représentants seront invités à participer à la conception même de la stratégie et aux comités mixtes (personnels, étudiant-es) qu'ils concernent l'usage, la formation, l'innovation ou l'éthique.

ENJEUX DE FORMATION

Cette stratégie inclura un programme de formation accessible à toutes et tous — notamment au moyen d'un MOOC — déjà en phase de conception. Il permettra de donner les bases pour comprendre le fonctionnement des outils d'IA,

des modèles IA, les architectures spécifiques d'apprentissage, leurs bénéfices, mais aussi leurs biais et leurs limites.

Mais cela ne suffira pas, l'usage de l'IA nécessite des apprentissages par la pratique. Nous favoriserons des MOOC interactifs, des modules gamifiés ainsi que la mutualisation de personnes ressources IA, parmi les membres ou les étudiant-es de la communauté. Un fonds dédié aux projets étudiant-es, des espaces de prototypage et des concours thématiques seront mis en place afin de soutenir les initiatives et leurs idées : ils créeront, testeront, évalueront.

Etant donné la vitesse d'évolution de l'IA, la formation tout au long de la vie devient une nécessité absolue que nous investirons également sous forme de « parcours avancés ».

³ L'impact de l'IA sur les compétences et le métier des ingénieurs, Institut de prospective, Centralesupélec Alumni, Septembre 2025,1

ENJEUX PÉDAGOGIQUES

Parallèlement, nous accompagnerons les enseignants dans leurs réflexions sur la manière dont les outils d'IA transforment ou pas les métiers auxquels ils forment y compris le métier d'enseignant. En effet, l'arrivée de l'IA transforme profondément beaucoup de métiers. Certaines compétences traditionnelles sont renforcées (comme les compétences scientifiques fondamentales, la capacité à mener des recherches, à poser des questions (« prompt »), d'autres perdent de leur importance (comme la recherche rapide d'informations existantes), tandis que de nouvelles compétences deviennent cruciales (comme la gestion des cas complexes ou non standards, l'interprétation des résultats dans leur contexte, l'analyse critique en interaction avec l'IA, le travail en équipe, la créativité). Nous accompagnerons les enseignants à faire évoluer (ou pas) le contenu de leurs enseignements pour répondre aux nouveaux besoins en compétence.

ENJEUX DE RECHERCHE

L'IA transforme aussi la recherche universitaire en accélérant l'analyse massive de données, en permettant l'extraction des informations et leur traitement automatique. Cela permet d'identifier des modèles, des corrélations, des tendances qui sont parfois impossibles à discerner avec les méthodes traditionnelles. L'IA est utilisée dans de plus en plus de domaines (santé, spatial, environnement...). En outre l'IA transforme le processus de recherche lui-même. Elle peut aider les chercheurs à analyser la littérature, à synthétiser les publications, à structurer des projets, des arguments. La question de l'intégrité scientifique se pose pour l'IA comme pour les techniques traditionnelles de la recherche mais sans doute avec une plus grande ampleur.

En conséquence :

L'IA fera l'objet d'un travail collectif autour de l'intégrité académique et scientifique, avec une charte coconstruite et des espaces de débat pour comprendre les enjeux éthiques et échanger sur les bonnes pratiques. L'ensemble de ces actions sera guidé par les principes du AI Act.

Nous encouragerons également une réflexion critique autour de l'IA à travers un cycle de conférences, d'ateliers disciplinaires et interdisciplinaires entre collègues et avec des experts, sur les enjeux disciplinaires, éthiques, sociétaux et réglementaires, notamment le AI Act. Nous définirons plus précisément les modalités et l'ampleur de cet effort dans le futur plan stratégique. Il nécessitera de dégager du temps, des ressources humaines et financières de l'ordre de plusieurs journées d'investissement par an par personne.

L'enjeu pour l'institution est de passer d'un apprentissage individuel, « dans son coin », avec des outils pas forcément maîtrisés, à une montée en compétence permettant de s'orienter et d'évoluer de façon responsable en cohérence avec notre politique de sobriété numérique.

SERVICES À LA COMMUNAUTÉ

De quoi parle-t-on d'abord ? Certains définissent les services à la communauté comme les services rendus (prises de responsabilité) à la faculté, d'autres l'entendent de façon plus large comme ceux rendus à l'institution ou à la société civile.

Mal définie, cette mission sert parfois de variable d'ajustement dans le cadre du processus de promotion, générant de la frustration et un manque de reconnaissance pour certains. Notre objectif est de finaliser la concertation que nous avons initiée pour **définir plus clairement cette mission** et les activités visées. Nous proposerons ensuite qu'elle soit évaluée par une **commission indépendante**, au niveau institutionnel, avec avis de la faculté.

En tant qu'institution, l'université a aussi une responsabilité sociétale et un rôle critique à jouer dans la société pour éduquer, conseiller et diffuser les connaissances et organiser les débats dans le cadre de la démocratie. Face à la prolifération des « fake News » et des contenus générés par l'IA, nous proposons d'**organiser une veille de l'information publique** en vue de démentir les contre-vérités scientifiques.

Nous poursuivrons nos efforts pour faire **rayonner** l'université et diffuser ses activités par l'organisation notamment des **conférences universitaires** que nous avons initiées, de colloques et de manifestations « exceptionnelles » au niveau institutionnel.

Nous poursuivrons le développement et l'animation des **nouvelles structures** créées : le **laboratoire des transitions** et l'**institut des mémoires**, tous deux ouverts aux publics.

De nombreux **acteurs de médiation** participent à l'effort de rayonnement de notre université, à son ouverture et son ancrage dans la société (ex. Liège creative, Green office, la cellule colloque et congrès que nous avons créée, le réseau Alumni, le réseau des entreprises et le club spin-off et aussi tous les acteurs de médiation culturelle du pôle muséal et culturel...).

Une **coordination** entre ces acteurs s'avère **nécessaire** pour optimiser leur cohérence avec la stratégie de communication de l'institution, leur planification des événements et leur visibilité.

Le **regroupement des Presses Universitaires de Liège** a permis une mutualisation des ressources et une réallocation des **moyens notamment vers les auteurs et autrices**. Un **nouveau** diffuseur a été sélectionné. Une série de **5 numéros de Bandes dessinées** consacrées à nos recherches est prévue sur trois ans. Les Presses sont aujourd'hui dans les conditions pour devenir un acteur fort de diffusion de nos savoirs vers les publics.

Enfin, nous animerons le label **UNESCO « ville apprenante »** récemment reçu et renforcerons les collaborations avec les autres villes apprenantes dans le monde.

Ancrage territorial

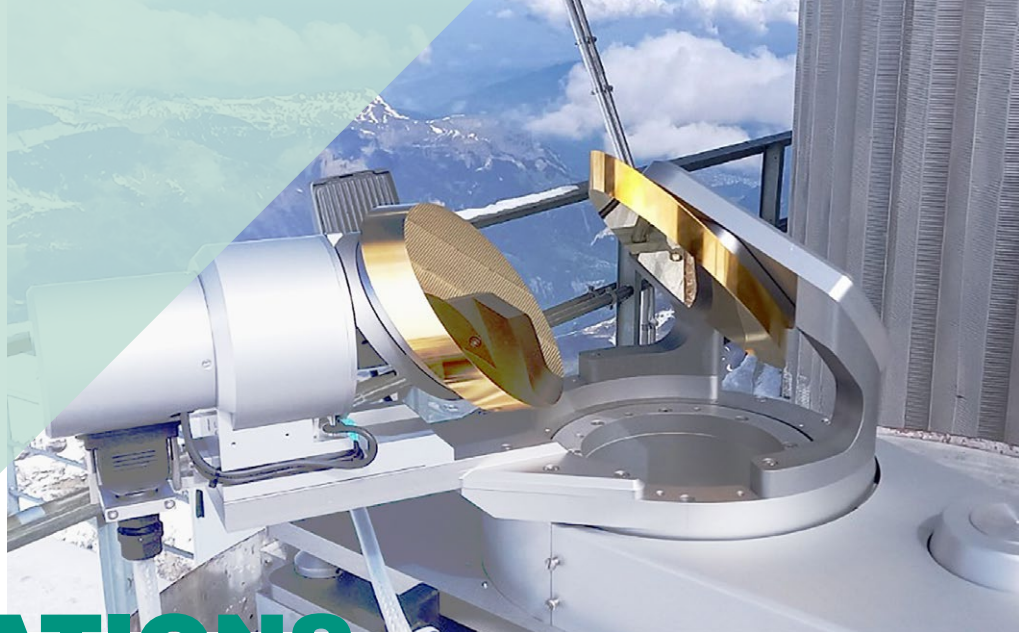
L'ULiège doit continuer à être un acteur clé du développement socio-économique et culturel de la Wallonie et de l'Euregio, tout en rayonnant à l'international

Notre ancrage sur 4 campus et 3 villes et notre proximité avec divers secteurs professionnels constituent un vecteur essentiel de rayonnement et de développement pour l'université. Nous poursuivrons notre partenariat avec les villes de nos campus, Liège, Gembloux et Arlon pour coconstruire des projets ambitieux scientifiques (tels que le Telescope Einstein que nous avons porté ces dernières années), académiques (comme le label Unesco de la Ville apprenante), culturels (comme Rêve général) et entrepreneuriaux (comme le club spin-off) et pertinents pour les territoires.

Le pôle muséal et culturel (voir section) et les asbl associées, le Laboratoire des Transitions et l'institut des mémoires témoignent également de la dynamique d'ancrage de l'ULiège dans la région autour de la Synergie Art et Sciences.

Conscients de notre **responsabilité** socio-économique et culturelle, nous avons choisi de maintenir dans notre patrimoine le château de Colonster, la station Stareso, les logements des étudiant·es de Gembloux. Nous **poursuivons** cette **dynamique**. Il sera nécessaire pour cela de rechercher des financements complémentaires privés et publics, notamment pour mettre en œuvre les rénovations et développements nécessaires associés à ces projets.





LES RELATIONS INTERNATIONALES ET LA COOPÉRATION

Nos progrès

Ces quatre dernières années, l'ULiège a affirmé sa place sur la carte du monde.

Notre université participe systématiquement aux missions d'Etat et à l'organisation de rencontres avec des universités étrangères et réciproquement ; elle accueille des demandes à visiter l'Uliège (ex. Johns Hopkins, MIT Harvard, UQUAM, Laval, U Tokyo...). Ceci nous a permis de renouer, après la Covid, des liens forts avec des **partenaires privilégiés**. Nous avons mis en place un **processus d'optimisation** en invitant les chercheurs à déclarer leur manifestation d'intérêt en fonction des missions afin de diversifier les participations aux missions des chercheurs concernés par les sujets traités et de limiter l'impact environnemental des déplacements en avion, en cohérence avec notre politique de voyages responsables (**Travel policy**). Nous profitons de chaque visite d'état pour organiser une rencontre avec les **alumni** résidants à l'étranger, rencontres qui trouvent chaque fois un écho très favorable. Nous avons organisé « **la semaine internationale** » pour aller à la découverte des 141 nationalités qui se côtoient sur nos campus. Nous avons créé un **onglet « international »** sur le website ULiège pour améliorer la visibilité, centraliser les informations et attirer les étudiant-es et chercheurs étrangers. On peut y suivre notre actualité Internationale ainsi que les activités organisées dans le cadre de notre **alliance européenne UNIC** (Unic.ULiège.be), élargie aujourd'hui à **10 partenaires**.

Des nuages

Aujourd'hui, la dimension internationale de nos activités est soumise, comme nos autres activités, à des coupes budgétaires conséquentes qui toucheront malheureusement les étudiant-es et les chercheurs les plus précaires.

Le gouvernement a décidé de ne plus subsidier les foyers internationaux de Gembloux et d'Arlon. De plus, les subsides pour la coopération internationale non gouvernementale (bourses de mobilités, projets PDR/PFS ou Amorces & Valorisation, ...) octroyés à l'ARES seront diminués de 25% pour la prochaine période 2027-2032. L'accès au territoire belge pour les chercheurs hors Europe s'est considérablement durci. Le passage à la nouvelle procédure de permis unique a, de facto, augmenté considérablement le temps de traitement administratif des dossiers.

Le message est paradoxal : à la fois on nous demande d'être plus performant à l'international et en même temps, on réduit notre capacité d'accueil.



UniGR

Des réponses

Nous pensons, quant à nous, que la dimension « internationale » est essentielle pour l'université. Elle est un vecteur de rayonnement et d'attractivité.

Elle est un **levier de développement** pour nos activités d'enseignement et de recherche via les coopérations. Elle est également une **opportunité de financement** en facilitant notre participation à des **projets internationaux**. Par conséquent, nous continuerons à accorder une importance capitale aux relations internationales et renforcerons la présence et la visibilité internationale de l'ULiège sur 6 axes, prioritairement:

→ Recentrage et Consolidation des relations autour d'un réseau de partenaires privilégiés autour de **4 zones géographiques** (l'Europe, l'Afrique centrale et francophone, le Canada et la Nouvelle Angleterre, Le Vietnam et le Cambodge) tout en restant ouverts aux opportunités de coopération que nous offre la situation géopolitique, notamment avec l'Asie du Sud-Est (Japon, Corée, Taiwan), avec l'Inde ou encore le Chili et le Brésil. L'ULiège entretient déjà des relations académiques fortes et durables avec ces pays. Notre stratégie visera à amplifier ces liens afin d'augmenter la mobilité étudiant.e et académique, d'intensifier les projets de recherche conjoints, de développer des programmes de

formation communs et d'accroître notre participation commune aux grands appels internationaux.

→ **Renforcement de notre position d'Université transfrontalière :** même si Liège n'est pas une capitale européenne, elle est située au cœur d'un carrefour stratégique entre les Pays-Bas, l'Allemagne, le Luxembourg et la France. De ce fait, l'ULiège dispose d'atouts uniques pour jouer un rôle moteur dans les programmes INTERREG ou dans des projets internationaux comme le **télescope Einstein**. Nous développons une coopération renforcée avec nos partenaires naturels de la région Meuse-Rhin et de la Grande Région (**UniGR**), qui partagent avec nous des valeurs et des expertises fortes notamment en économie circulaire, humanités numériques, sécurité et technologies de communication, et innovation sociétale et environnementale. Ces collaborations transfrontalières constituent une internationalisation de proximité, ambitieuse mais accessible.

→ Développement et **promotion** de la **mobilité in et out** et renforcement

de l'internationalisation de l'ULiège. L'objectif européen de 50 % de mobilité pour les étudiant-es et de 90 % de mobilité durant la formation doctorale est ambitieux. Actuellement, nous affichons des taux de mobilité de nos étudiant-es de masters entre 25% et 30% depuis la fin de la crise sanitaire. Pour atteindre les objectifs européens, nous renforcerons notre stratégie de développement des **mobilités courtes et hybrides**, des **écoles d'été et d'hiver** et d'accueil des professeurs et chercheurs **invités** grâce à un soutien institutionnel. Pour renforcer notre mobilité in, nous envisagerons la création d'une **Maison Internationale** constituant un centre d'animation et de rencontre pour les étudiant-es et chercheurs étrangers. Nous maintiendrons une **offre de logement** pour l'accueil des étudiant-es, chercheurs étrangers notamment en **situation de précarité**.

→ Création d'un **guichet unique « international »** pour les étudiant-es, les chercheurs, les professeurs étrangers, que nous voulons être un véritable service intégré pour accompagner les démarches administratives (visas, séjour, logement, aide sociale, accompagnement linguistique...). Conformément au Mémorandum CRef et VLIR, l'ULiège a multiplié les démarches pour conscientiser les autorités politiques et accélérer la

délivrance des visas et du permis unique.

- Poursuite de l'analyse, au cas par cas, des **collaborations académiques internationales à risques** par la **commission de guidance et de vigilance des relations internationales** que nous avons créée afin d'aider les chercheurs à déployer leur activité internationale en maîtrisant les risques. Par ailleurs, en accord avec les recommandations européennes, nous allons structurer nos outils de **sécurisation des**

connaissances afin de protéger nos chercheurs contre les risques de vols, d'utilisation illicites ou malveillantes.

- Renforcement de l'ULiège **Université hospitalière** via l'attribution de bourses d'aide et d'un programme d'accueil et de soutien psychologique et pédagogique. En 3 ans le programme Université Hospitalières a permis d'aider **plus de 30 étudiant-es, doctorants et chercheurs** ukrainiens, iraniens, palestiniens, congolais, camerounais... dont la vie aurait

été menacée en cas de retour dans leur pays. L'université participe activement depuis 3 ans au programme **Scholar At Risk** permettant à des chercheurs en danger de retrouver paix et sécurité au sein de notre institution pendant deux ans et de rebondir pour la suite de leur carrière.

Coopération

La coopération avec certains pays en développement, dits « du Sud », fait profondément partie de l'histoire de l'ULiège.

Elle soutient l'enseignement supérieur et la recherche dans les pays partenaires, tout en offrant à l'ULiège des opportunités **de formation, de doctorat, de co-développement et un impact sociétal mesurable**. Notre ambition est qu'elle reste un pilier de notre internationalisation.

Pour structurer cette ambition, nous continuerons la stratégie initiée de mutualisation des ressources et mettrons en œuvre quatre actions majeures :

- Un **comité de pilotage stratégique** regroupant l'ULiège, le PACODEL et la nouvelle **ONG inter-universitaire** (Liège/ULB/Umons), **UCOOPIA, inaugurée au printemps 2026** avec une interface opérationnelle vers l'ARES et le WBI et d'autres institutions internationales (Fondations, Banques de développement). Il assurera : la priorisation, la qualité, l'analyse éthique, la gestion des risques, l'évaluation annuelle des projets (stop-go-scale).
- Une **concentration géographique** ciblée : nous sélectionnerons **2 à 4 zones prioritaires** en Afrique centrale, Asie du Sud-Est et/ou Amérique du Sud, pour envisager la mise en place de plateformes locales d'ancrage, avec co-gouvernance, plans triennaux et indicateurs d'impact. Après avoir consolidé notre plateforme Afrique centrale sur le site de l'Université de Kinshasa, nous allons
- déployer notre activité plus largement sur l'Afrique francophone. Nous **élargirons le concept de plateforme à d'autres zones de concentration** telles que le Vietnam afin de faciliter le montage, l'opérationnalisation et la valorisation de nos projets avec nos partenaires locaux. Nous poursuivrons nos activités de recherche dans le cadre de la **chaire internationale Mukwege** dans le but de mettre sur pied des **programmes de coopération** pour le suivi des survivant.es de violences sexuelles
- Un **pipeline de maturation des projets** : le **PACODEL** servira de moteur pour les pré-projets, les missions exploratoires, la préparation de preuves de concept afin d'améliorer le taux de succès des dépôts ARES, WBI et programmes européens, mais aussi élargir l'éventail de nos sources de financement (Banque mondiale, ONU, Fondations, etc.) afin de compenser la réduction des budgets de nos bailleurs historiques
- Une **évaluation-valorisation renforcée** avec des indicateurs développementaux, un rapport annuel, des actions concrètes portées notamment par nos plateformes et l'ONG UCOOPIA, et la valorisation des résultats auprès des institutions partenaires.



8

VIE ÉTUDIANTE



Faciliter l'accueil, l'intégration et la « lisibilité » du métier étudiant

Parce que les exigences de la vie universitaire sont nouvelles et inégalement maîtrisées par les étudiant·es, améliorer l'accueil, l'intégration et le vécu est une condition essentielle de la réussite.

C'est pourquoi, nous avons commencé à faciliter cette intégration à l'aide de l'outil de diagnostic des compétences et du dispositif d'aide à l'orientation. Il s'agit d'outiller toutes et tous — dès l'entrée en B1 — pour qu'ils puissent comprendre le travail attendu, s'organiser, apprendre efficacement, utiliser l'IA de manière responsable et développer des stratégies d'étude adaptées aux exigences académiques (pour plus de détails voir la section Enseignement).

Dit autrement, il s'agit de **réduire les inégalités face aux codes universitaires** et d'offrir un **accompagnement vers l'autonomie** : personne ne doit échouer par méconnaissance du fonctionnement universitaire.

Dans cette perspective, nous avons amélioré également la communication vers les étudiant·es.

L'ULiège porte une ambition claire : **faire de l'expérience étudiant.e un moteur de réussite et un levier puissant d'égalité des chances.**

Cette ambition se décline en quatre axes :

→ **Améliorer le vécu à l'université** : l'expérience étudiante ne peut être un « à-côté » : elle est un pilier de la réussite et du bien-être. L'ULiège se donne pour ambition de moderniser et simplifier le quotidien universitaire, de renforcer le sentiment d'appartenance et de soutenir les initiatives **associatives**,

sportives, culturelles et folkloriques qui font la richesse de la vie de nos campus.

→ **L'amélioration des outils numériques** (horaires, stages, supports, procédures), la qualité des espaces d'étude et la proximité des services seront au cœur de cette transformation. **Car une université où l'on se sent bien est une université où l'on réussit mieux.** Nous inaugurerons l'installation de bancs sur l'esplanade du CHU, démarche que nous avons initiée avec la fondation Vandenhove en vue de l'autorisation patrimoniale nécessaire sur ce site classé. **Des bancs ? point de rencontre pour s'asseoir, se rencontrer, se reposer.**

→ **Lutter contre la précarité étudiant·es** : face à une précarité qui n'est plus marginale mais structurelle, nous avons poursuivi ces dernières années le renforcement du soutien institutionnel : les aides sociales et financières accordées aux étudiant·es ont doublé en 3 ans, nous avons élargi les critères d'accès, ce qui a permis de **multiplier par 3 le nombre de bénéficiaires** (8613 étudiant·es



en 2024). Nous avons poursuivi le **soutien psychologique** que j'ai initié en 2020. Les demandes n'ont cessé d'augmenter. **L'aide alimentaire** mise en place en 2023 soutient **plus de 4500 étudiant-es**, elle vient compléter les services de **l'épicerie solidaire** que nous avons ouverte en collaboration avec le Pôle Liège Luxembourg. Nous avons également augmenté l'offre de « **jobs étudiant-es** » en interne notamment à travers le dispositif de parrainage que j'ai initié et qui a offert à **plus de 400 parrains ou marraines** sur 3 ans une rémunération pour un travail de solidarité.

Nous nous engageons à **poursuivre et à renforcer cet effort de soutien**. Un levier de financement de cet effort sera la montée en puissance de la Fondation ULiège qui a, d'ores et déjà, contribué à financer le soutien des étudiant-es en état de précarité. Cela implique **un accès simplifié aux aides, un renforcement des dispositifs, un accompagnement pour le logement et l'équipement numérique, ainsi qu'une politique active de soutien à une alimentation saine, à la mobilité et à la santé**.

→ Soutenir **les étudiant-es à besoins spécifiques et les statuts particuliers**. Parce que l'inclusion n'est pas une affaire de charité mais une responsabilité institutionnelle, nous poursuivons l'accompagnement des étudiant-es à besoins spécifiques et de celles et ceux bénéficiant de statuts particuliers. Nous avons créé le **statut d'aidant proche**.

Après de longues péripéties, nous pourrions inaugurer, en 2026, la **crèche** dont j'avais décidé la création et que nous avons confiée à l'ASBL Seconde peau. Elle sera accessible à la hauteur de 18 lits aux étudiant-es et au personnel.

Notre objectif est double : offrir à chaque étudiant.e les conditions d'étude nécessaires à sa réussite tout en garantissant la soutenabilité des dispositifs pour les équipes académiques et administratives.

La **FEDE** (Fédération des Étudiants de l'Université de Liège) joue un rôle essentiel dans la vie universitaire en représentant la voix des étudiants et en contribuant activement à l'animation, à la cohésion et au dynamisme du

25% de nos étudiant-es bénéficient d'un minerval réduit. **La Fondation ULiège** que nous avons créée a distribué 23 bourses sociales en 2024-25 et 3 crédits dont 2 en faveur des membres du personnels. Ceci s'ajoutent aux 53 bourses d'études (196510€), aux 21 prix (32970€), et 7 bourses de recherche (80040€).

campus. Elle constitue également un acteur clé de la gouvernance de l'Université, en assurant une participation étudiante structurée et constructive au sein des instances décisionnelles. Nous maintiendrons, voire renforcerons, ce dialogue permanent afin de travailler conjointement sur les enjeux majeurs des étudiant-es.

9

VIE DES PERSONNELS



Les membres du personnel (personnel administratif, technique, ouvrier (PATO), scientifiques, académiques) constituent la richesse la plus importante de l'Université. Nous avons conscience qu'il faudra protéger et cultiver cette richesse.

Nous traitons ici des questions complémentaires à celles déjà traitées à la section Budget et à celles spécifiques aux académiques et scientifiques traitées aux sections Enseignement et Recherche.

LA QUESTION DES STATUTS

L'enjeu des statuts du personnel est important pour l'**attractivité** des carrières. Nous **défendons la statutarisation**. Depuis 2024, nous avons réinstauré le principe d'une statutarisation du **personnel ATO** embauché au terme d'une période d'ancienneté selon le règlement intérieur, tout en renforçant l'application des critères d'évaluation.

Un projet de **réforme gouvernemental** prévoit la fin de la statutarisation de la fonction publique ; pour l'instant ce projet ne concerne pas les universités. Nous **resterons attentifs** à l'évolution des réformes et à leurs impacts. Nous

informons les personnels grâce à une **page web dédiée**.

LES TRAJECTOIRES DE CARRIÈRES

Dès 2026, la politique concernant les pensions annonce des changements significatifs en mettant en place un système de bonus-malus pour encourager le maintien au travail. Pour **retenir les talents**, nous **repenserons**, de façon concertée, notre **politique RH de fin de carrière** (y compris la constitution d'un 2^{me} pilier) de façon **responsable** pour l'institution.

Le système actuel des **trajectoires de carrières**, des **avancements** et des **promotions** est souvent source d'incompréhension. Nous entamerons une réflexion avec la RH, les délégations syndicales et les représentants du personnel en vue de rendre ce **processus plus lisible et plus transparent**, partout où il s'applique, en ce compris au CSL.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Globalement, le dé-financement de l'université conduit à une pression croissante sur le personnel. Nous poursuivrons le monitoring de la **charge de travail**. L'enjeu est double : **maintenir la qualité de vie au travail** pour **prévenir** l'absentéisme de longue durée. La réforme prévoit un trajet de **réintégration** des personnes malades longue durée. Un **système d'accompagnement** de reprise au travail existe déjà au sein de l'ULiège. Il s'agira toutefois de le renforcer pour répondre aux nouvelles demandes en envisageant différentes **pistes d'aménagement** (temps de travail, horaires flexibles, travail à domicile, reprise progressive et mentor).

Nous poursuivrons et renforcerons les démarches favorables au **bien-être** engagées pour **prévenir** les **risques psychosociaux** et l'**absentéisme** :



- Suivi de l'**enquête Bien-être** réalisée en 2025 conformément à la méthodologie fixée: comité de pilotage, présentation des résultats aux administrations et aux facultés et organisation de focus groupes en vue d'identifier des pistes d'amélioration. Nous proposons de la **rendre récurrente** pour disposer d'un indicateur de la trajectoire de l'évolution du Bien-être
- Prise en **charge psychologique** pour le personnel
- Réalisation des démarches Déparis (Dépistage Participatif des Risques) par la cellule Risques Psychosociaux pour détecter et diagnostiquer les problèmes de bien-être directement avec les acteurs de terrain
- Analyses **ergonomiques** de poste en collaboration avec l'AVIC
- Soutien de la mobilité interne

Dans cette période d'incertitude financière, nous **préservons les subsides sociaux** et en **améliorons la visibilité** et **l'accessibilité**, pour qu'aucun membre du personnel ne reste seul face à une difficulté.

Par ailleurs, nous analyserons la possibilité d'étendre l'**internalisation des services de prévention** et de **protection du travailleur** dans le cadre de la loi, pour une meilleure efficacité.

Nous mettrons en œuvre le **plan d'inclusivité** élaboré pour les personnes en situation de handicap, avec des actions visant à améliorer l'**accessibilité des bâtiments**, du matériel, des outils numériques et des processus administratifs.

Enfin, nous développerons les occasions de construire le plaisir et la **fierté d'appartenance** à l'ULiège, à travers notamment l'organisation d'évènements collectifs tels que la **fête du personnel**, le **séminaire d'accueil des nouveaux membres**, les cérémonies de départ en pension...

INFRASTRUCTURES

Nous poursuivrons la mise en œuvre des priorités du PSInfra, financé jusqu'en 2028, et nous sécuriserons des financements complémentaires à l'horizon 2030 pour ne pas freiner l'élan de rénovation et de développement initié.



Chaque euro investi le sera au service d'une université plus durable, plus ouverte et plus performante, avec une **évaluation rigoureuse** des nouveaux projets infra pour garantir leur impact académique, recherche, sociétal et environnemental.

Nous voulons **réancrer l'université au cœur de la cité**. C'est pourquoi nous continuons à étudier le **transfert d'une à deux facultés vers le centre-ville**, pour renforcer la centralité de l'ULiège, soutenir la vie urbaine et faciliter l'accès des étudiant·es. Dans le même esprit, nous étudierons de nouveaux projets : le **Centre d'épidémiologie**, le projet **Pulse** en face et en partenariat avec le CHU et la rénovation des **Écuries de Colonster** — des infrastructures au service de la recherche, de l'innovation et de la vie communautaire.

Face au défi de la mobilité, nous ferons le choix de l'**audace pragmatique** : ouverture d'une **étude de faisabilité et de finançabilité d'un téléphérique** reliant la station terminale du

tram au campus du Sart-Tilman, et d'**accélérer la mobilité douce tant pour les membres du personnel que pour les étudiant·es**.

Nos campus doivent être des **lieux de savoir et de culture**. Nous transformerons la cour centrale du site du 20 Août en un véritable **atrium végétalisé**. En parallèle, nous travaillerons **main dans la main avec la Ville de Liège** pour contribuer à la **requalification de cette zone** pour créer un « Quartier latin » accueillant.

Enfin, nous redéfinirons la « **mission statement** » des campus d'**Arlon** et de **Gembloux**, avec un objectif simple : **assurer leur attractivité, clarifier leurs vocations et consolider leurs moyens**. Ces sites sont des atouts stratégiques ; nous les renforcerons pour qu'ils rayonnent dans leurs domaines d'excellence.

Notre contrat est clair : des choix assumés, des calendriers crédibles, des résultats mesurables. Pour une ULiège qui avance, qui rassemble et qui inspire.

Pour rappel, nous partions d'un plan stratégique immobilier décidé sous la mandature précédente et couvrant 2021-2027. Treize projets avaient été identifiés et validés comme prioritaires au regard des 6 enjeux principaux du plan à savoir : lieux d'apprentissage et des enseignements, recherche d'excellence, environnement de travail et bien-être, image et attractivité de l'Institution, maîtrise des frais de fonctionnement et rénovation du patrimoine existant et, étant entendu que chacun de ses enjeux intègre le développement durable, sous ses diverses composantes. Le montant total d'investissements estimé à l'époque était de 138M€ mais la réserve budgétaire allouée était de 80M€. Dans un souci de gestion optimale budgétaire mais aussi de prise en compte réaliste d'un calendrier des travaux, nous avons phasé (2024-2028) l'exécution de ce plan et complété son financement pour un montant total d'investissement, pour la période visée, de 146M€.

GOUVERNANCE

Ces dernières années, nous avons placé la transparence et la participation au cœur de notre mandat. Cela a impliqué une révision profonde du mode d'administration pour une meilleure cohérence avec le modèle de la mission de service publique de l'ULiège.

Nous avons partagé les informations de façon complète et actualisée. Cela a facilité la co-construction des projets et des décisions avec les autorités de l'institution et les autorités de tutelle dans un climat de confiance. Notre CA, la Cure, les conseils divers fonctionnent en confiance et assument pleinement leur responsabilité. De plus, nous avons amplifié la communication des décisions du CA grâce aux News CA disponibles sur notre siteweb pour favoriser l'implication des membres de la communauté.

En période d'instabilité, une **gouvernance transparente et participative** devient un véritable **outil de résilience**. L'instabilité génère de l'incertitude. La transparence agit comme un stabilisateur. Elle permet de clarifier les responsabilités et d'assurer la cohérence des actions au sein de l'organisation. Le modèle participatif permet de puiser dans l'intelligence collective pour répondre aux situations de crises, de désamorcer les oppositions et éviter une

prise de pouvoir par une seule personne. Notre objectif est donc de **poursuivre nos efforts** dans ce sens pour renforcer encore la **capacité** de l'institution à **anticiper, gérer, évoluer et résister**, in fine, aux turbulences.

Dans cet esprit, la version 2.0 du **Plan Stratégique Institutionnel** PSI sera construite **en concertation** étroite avec l'ensemble des acteurs de l'université — conseils de recherche, étudiant-es, enseignants, membres du personnel ATO, organisations du personnel (ex. ADERE).

Nous **mettrons en œuvre** les différentes **feuilles de route** que nous avons établies en matière de **durabilité et de mobilité**.

En 2022, nous avons institutionnalisé le **conseil participatif « Genre et Égalité »** rassemblant étudiant-es, chercheurs, académiques et personnel ATO. Il a pour mission de structurer et piloter la politique d'inclusion de l'ULiège pour **lutter contre les discriminations, le**

harcèlement et les violences en proposant des actions concrètes. Nous poursuivrons la mise en œuvre de la feuille de route construite. Pour favoriser la transparence des **suivis de plaintes**, j'ai souhaité que l'on établisse un rapport des dossiers d'harcèlement et de violence traités entre 2019-2023. Il s'agira d'envisager un financement stable pour soutenir durablement les services dédiés au conseil et mettre en œuvre la feuille de route de **politiques d'égalité**.

Nous avons élaboré une **charte éthique** avec la collaboration du **conseil éthique participatif** institué pour encourager les échanges de points de vue et les débats. La charte définit les grands principes éthiques auxquels l'université adhère (Intégrité, respect de la personne et responsabilité), rappelle la législation et les règlements associés, et explicite les devoirs et obligations qui en découlent pour chacun et chacune. Nous veillerons à sa **diffusion** au sein de la communauté qui contribuera à l'amélioration de la **vie commune**.

LA LIBERTÉ ACADÉMIQUE

La liberté académique, c'est une liberté **professionnelle**, qui appartient aux universitaires. C'est la liberté d'effectuer des recherches, d'enseigner, de transmettre au grand public le contenu de son savoir, de manière totalement libre. C'est une liberté **à la fois individuelle, collective, et institutionnelle**, parce qu'elle est garantie par le fonctionnement démocratique des universités.

Ce n'est pas le droit de dire n'importe quoi pour les

académiques. C'est, certes, **un droit complémentaire à la liberté d'expression**, mais accordé **sur leur seul domaine de compétence** à des scientifiques — enseignants ou chercheurs — donc des personnes dont l'expertise est attestée par des diplômes, et dont le travail et l'expression sont évalués par les pairs et cadrés par les protocoles universitaires.

Un peu comme la liberté de la presse ou de plaidoirie pour les avocats, c'est une **liberté**

exercée par quelques-uns, mais pour le bien de tous, parce que cette liberté de chercher et de transmettre est une **condition fondamentale de l'excellence** de la production scientifique, et un **pilier de toute société démocratique**.

Or, à la différence d'autres libertés semblables, **la liberté académique n'est pas solidement ancrée dans le droit**. Dans un temps de menace, il devient nécessaire de rendre cet ancrage plus solide.

Références : Travaux d'Edouard Delruelle (ULG) et rapport « Défendre et promouvoir la liberté académique » dirigé par Stéphanie Balme, directrice du SERI.

Nous défendrons la **liberté académique** et de recherche et nous participons aux démarches de son inscription dans la constitution.

En matière de **ressources humaines**, nous poursuivons l'harmonisation des parcours professionnels et l'amélioration de la **lisibilité des carrières et des principes de promotion**.

Afin d'ajuster au mieux les compétences des personnels aux nouveaux besoins, nous élargirons l'offre de formation.

La **simplification administrative** restera une priorité, notamment par l'intégration pertinente de l'intelligence artificielle. A l'instar, du traitement du dossier « agence de voyage », nous serons attentifs à simplifier les procédures: Pour chaque procédure établie, nous tendrons à expliciter l'objectif de haut niveau, une façon acceptable d'implémentation pratique et l'explicitation de l'origine et l'explication des justifications de la règle.

Pour nous, le **bien-être** et la **sécurité du personnel** restent d'autant

plus une priorité dans le contexte actuel de menaces sur les acquis et d'incertitude. Nous poursuivons les politiques structurelles de soutien dédiés aux étudiant·es et aux personnels (renforcement à l'accès aux soins, plateforme de soutien psychologique, accessibilité aux services sociaux, aménagement des

campus durables). Nous mettrons en œuvre le suivi de l'**enquête bien-être** réalisée en 2025 pour améliorer les conditions de travail. Celle-ci sera reconduite tous les 3 ans afin de constituer un véritable outil pour l'ULiège de prévention des risques psychosociaux et de surveillance de la santé au travail.

Informatique ULiège

En 2024, nous avons diligenté un audit externe de notre informatique dans ses dimensions stratégiques, techniques, organisationnelles et sécuritaires.

Un Plan de suivi a été élaboré sur la base des constats et recommandations du **rapport d'audit**.

Nous **assurerons la mise en œuvre de ce plan de suivi** tout particulièrement de la refonte de l'organigramme et des modes de gouvernance. Nous en attendons une amélioration du système informatique de l'université notamment grâce à une priorisation des objectifs qui lui sont donnés, en cohérence avec la posture numérique responsable implémentée en profondeur sur le présent mandat et poursuivie selon le plan d'actions.

ALLIANCE UNIVERSITÉ CHU

L'Hôpital Universitaire constitue l'un des piliers les plus visibles de notre mission sociétale.

Renforcer le lien organique entre l'Université et le CHU, c'est renforcer simultanément la qualité des soins, la puissance de la recherche, l'attractivité internationale et la capacité d'innovation de notre institution.

Dans le contexte du **rapprochement des cliniques et hôpitaux liégeois** et de réformes hospitalières, nos objectifs s'articulent autour de 6 axes prioritaires:

1. Réaffirmer l'ADN du CHU

Donner tout son sens au "U" : nous souhaitons expliciter et valoriser ce qui fait réellement le caractère **Universitaire** du CHU:

- l'intégration profonde entre **soins, enseignement et recherche** ;
- l'accueil et la formation de la relève médicale et soignante ;
- l'innovation continue, nourrie par les laboratoires, les équipes cliniques et les réseaux académiques.

2. Porter clairement la voix de l'Université dans les projets hospitaliers liégeois

il est essentiel que la position de l'Université soit entendue et comprise. Nous défendrons :

- une vision stratégique alignée avec notre mission académique ;

→ une gouvernance permettant une **Alliance équilibrée** entre partenaires ;

→ un modèle garantissant la qualité de la formation, de la recherche clinique et des soins.

3. Poursuivre et renforcer la reconnaissance des cliniciens-chercheurs

Notre ambition est de consolider un cadre qui reconnaît mieux : la double mission des cliniciens-chercheurs, leur rôle essentiel dans la valorisation immédiate des compétences acquises au bénéfice des patients, leur contribution à la réputation internationale de nos institutions.

4. Développer une synergie académique au service de l'excellence médicale

Nous voulons renforcer une **Synergie Université-CHU** qui permette :

- une articulation optimale entre recherche fondamentale, translationnelle et clinique ;
- des plateformes technologiques partagées ;
- un soutien accru aux projets interdisciplinaires ;
- des ponts plus solides entre les disciplines et facultés concernées (médecine, sciences de la santé

publique, sciences, ingénierie, psychologie, etc.).

5. Construire une communication conjointe U-CHU autour de nos forces

Nous mettrons en place une **communication coordonnée Université/CHU** sur les thèmes où nos forces sont conjointes : innovation scientifique et médicale, success stories cliniques et technologiques, projets internationaux, grandes avancées de recherche.

6. Évaluer objectivement la faisabilité du projet intégré « Pulse »

Le projet « **Pulse** » fait suite au projet d'un parc d'activités dédié au Life Sciences initié en 2020 et envisagé en face du CHU. Nous avons souhaité une plus grande concertation avec la faculté et le CHU pour répondre aux différents besoins. Le projet se structure aujourd'hui comme un espace de formation composé notamment d'un auditorium, d'un expérience center, d'un centre de simulation médicale, d'un pôle d'entreprises. Nous proposons une évaluation rigoureuse de sa faisabilité, de ses coûts, de son calendrier et de ses bénéfices réels.



DURABILITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Dans une logique de continuité et d'ambition renforcée, nous poursuivrons le développement de la politique institutionnelle « Durabilité et Transitions ».

Cette dynamique s'appuiera sur la poursuite de la mise en œuvre des projets phares (https://www.durable.uliege.be/cms/c_20375843/fr/faq-durable-engagement-feuille-de-route-transition-de-l-universite-de-liege#q1;16;13;11); ainsi que sur une prospection active des appels à projets afin de soutenir l'innovation et d'amplifier l'impact des initiatives. Une attention particulière sera portée à la visibilité externe des actions menées, afin de mieux faire connaître notre engagement et les résultats obtenus.

Nous continuerons le déploiement des **campus durables**, avec pour objectif d'atteindre une réduction ambitieuse de l'empreinte carbone grâce à des politiques cohérentes en matière d'énergie, de gestion de déchets, de mobilité, et de bâtiment. Cette stratégie s'accompagnera du développement de **campus plus verts, conviviaux et accessibles**, tout en renforçant les liens avec la Ville et la Région par des projets collaboratifs durables. Dans cette perspective, le suivi du grand projet d'**internalisation des cantines** (véritable « living lab » pour le territoire) constitue un jalon importants.

Concernant notamment la politique de **mobilité douce**, nous poursuivrons notre politique de développement mise en place depuis 4 ans. Nous évaluerons les mesures initiées (subventions, infrastructures, aménagements) et envisagerons leur évolution selon leur pouvoir d'incitation. Nous ciblerons massivement les étudiant·es pour l'usage du vélo électrique et proposerons un leasing vélo attractif pour les membres du personnel. Moins d'embouteillages, moins d'empreinte carbone, plus de temps d'étude et de vie. Comme mentionné dans la section INFRA, nous étudierons la **faisabilité d'un téléphérique** reliant la station terminale du tram au campus du Sart-Tilman.

Le **Laboratoire des transitions** restera un moteur essentiel de notre contribution à l'élaboration d'une société durable : nous poursuivrons son développement, en consolidant les structures, les financements à long terme, et en avançant sur l'aménagement d'un lieu dédié à ses activités. Nous veillerons également à élargir les coopérations, tant en interne qu'en externe. Plusieurs axes



thématiques clés seront renforcés, notamment *One Health*, *INDEEP*, le *Projet Einstein*, *Reverse Metallurgy*, ainsi que le développement de l'Institut des Mémoires en collaboration avec l'ULB. L'appui à l'ONG UCOOPIA s'inscrira également dans cette dynamique d'engagement sociétal.

Enfin, nous renforcerons les relations et la visibilité de nos **centres de recherche décentralisés** — la station des Hautes Fagnes, Stareso, les observatoires Nord et Sud, ainsi que l'ILMT — dont les travaux contribuent directement à la compréhension des transitions et à l'évolution durable de notre planète.

DÉVELOPPEMENT DU PÔLE MUSÉAL ET CULTUREL

La culture, affirmions-nous en 2022, constitue une composante essentielle de l'université publique, non un simple complément. Elle est pensée comme un levier de sens, un espace de rencontres entre savoirs, création et société.



Des évolutions significatives ont été mises en place depuis 4 ans : en renforçant son personnel, le Pôle muséal et culturel a structuré et consolidé la trentaine d'acteurs issus des musées, des collections universitaires et de la médiation des savoirs. Plusieurs projets réunissant chercheurs, artistes, médiateurs et partenaires ont émergé :

- **PINC** – un projet de Plateforme INstitutionnelle de médiation des Collections numériques et numérisées a été réalisé. Ceci nous permettra de faire connaître nos collections à l'intérieur et à l'extérieur des campus par des moyens d'accès 3D numérisés extrêmement conviviaux pour tous les publics.
- En ce qui concerne **l'aspect immobilier**, un projet certes très ambitieux de construction

d'un bâtiment muséal dédié mais dont le coût était estimé entre 40 et 60M€, avec un budget de fonctionnement annuel démesuré, a été remplacé par un **projet de rénovation** au moins 10 fois moins cher de reconditionnement des étages de l'Institut de zoologie / Aquarium qui est déjà le lieu d'exposition le plus visité à Liège.

- Nous avons mis en œuvre une approche coordonnée de gestion des collections universitaires : **Common Collections**.

Les campus jouent un rôle dans la visibilité et la reconnaissance des collections universitaires notamment grâce au Musée du Plein Air présent sur les Campus de Liège et de Gembloux. Nous amplifierons ce mouvement et l'étendrons sur tous les campus de ULiège.





Dans le même esprit, chaque année, nous avons choisi une thématique de symbiose entre art et sciences incarnée par 3 mots et guidant l'inclusion d'un ou une artiste ou personnalité engagée dans la délivrance des DHC. En 2023, Zanele Muholi : Art, Science & Démocratie, en 2024 Mahouba Seraj (Sciences, libertés, démocraties) et en 2025 : Thomas Ostermeier (Esprit critique, Audace, Résistance)

Des partenariats ont été établis avec des opérateurs culturels locaux : Théâtre, Orchestre philharmonique, Opéra, Alliance Française... qui ont conduit à l'organisation d'événements forts rassemblant des publics variés en ce compris nos étudiant·es comme par exemple la rencontre avec Fatou Dioume au Théâtre de la Place ou l'interprétation par le chœur universitaire des saisons d'Haydn à la salle philharmonique.

Le Pôle a ainsi démontré sa pertinence, sa capacité d'animation et son rôle structurant dans le paysage culturel et scientifique de notre université et de notre région. Nous poursuivons la dynamique pour développer la synergie entre les arts et les sciences et approfondir notre déchiffrement du monde.

Cette réussite appelle maintenant un changement d'échelle pour :

- Améliorer encore la **lisibilité institutionnelle** de l'action culturelle,
- Assurer une **coordination renforcée** face à la multiplication des initiatives
- **Consolider les ressources humaines** et organisationnelles,
- **Inscrire** l'action culturelle dans une **perspective durable, pérenne et structurée.**

L'objectif est de doter cette dynamique d'un cadre stable, clair et cohérent. L'évolution envisagée consiste à transformer l'actuel Pôle en une structure élargie intégrant : **Culture, Arts, Patrimoine, Sciences & Société.** Cette structure viserait à rassembler les forces actives dans le rayonnement culturel et scientifique de l'Université, dépasser le périmètre strictement muséal pour intégrer les dimensions du patrimoine, de la médiation culturelle et des sciences participatives.

Il sera nécessaire d'identifier des financements complémentaires notamment européens et privés, afin de soutenir cette dynamique.

ÉPILOGUE

« SI TU VEUX
CONSTRUIRE
UN BATEAU, ...
FAIS NAÎTRE
LE DÉSIR DE
LA MER »

Antoine de Saint-Exupéry

Un programme vaut par son contenu explicite et les ambitions qu'il porte, mais tout autant **par celles et ceux** qui le proposent et le mettront en œuvre. En rédigeant celui-ci, nous avons essayé d'être aussi clairs et précis que possible sur notre compréhension de la situation de notre Université dans son écosystème, les orientations et les mesures que nous en déduisons, et les principes et valeurs qui les guident.

Il en résulte un document sans doute un peu... dense, et pourtant non exhaustif ! Il devra évidemment être **complété, précisé, adapté** aux réalités et aux turbulences qui nous attendent. Comme nous l'avons fait pour la présente mandature, il sera traduit, avec une large concertation, en un plan stratégique, puis en feuilles de route et en projets concrets et financés. Et c'est dans cette confrontation au réel que **la connaissance des auteurs** prend toute son importance. Ce programme est l'**œuvre d'une équipe**, une œuvre profondément collective. Nous y avons beaucoup, beaucoup travaillé ensemble, et cela a encore renforcé notre consensus. **Vous nous connaissez.** Vous nous avez vu à l'œuvre. Vous savez à quoi vous attendre. Nous incarnons à la fois la stabilité et l'innovation dont l'ULiège a besoin.

En tant que candidate à la fonction rectorale, je porte ce programme, j'en assure le leadership, j'en assume les orientations, j'en garantirai la mise en œuvre. **Et vous me connaissez.**

Vous connaissez mes principes et mes valeurs. L'université ne flotte pas dans le vide. Elle est plongée dans la société, la « cité », et donc la politique au sens étymologique du terme. Mais je pense que les problématiques qui sous-tendent son avenir traversent et **dépassent** les postures partisans. J'ai pris et je prendrai à nouveau en toute indépendance les positions que je considère favorables à l'Université et à ses personnels. **Mon parti, c'est l'université ! Ma passion, c'est l'Université de Liège !**

Vous connaissez mon ambition : **faire rayonner**, encore et encore davantage, l'Université de Liège. Nous rendre heureux et fiers d'en faire partie. **Avec vous, grâce à vous, et à votre engagement.** Avec une gouvernance ouverte, participative, bienveillante mais ferme lorsque nécessaire. Avec des principes, des valeurs et une vision. Le match va sans doute se durcir, mais comme on le dit dans le monde du rugby, **nous avons clairement marqué des essais, transformons-les !**





Université de Liège

Place du 20-Août, 7
B-4000 Liège
www.uliege.be

