

Inventons notre futur

Horizon 2030

3^{me} débat : 3^{me} mission
Thématiques sociétales et citoyennes



Quelle est l'opinion de la ville de Liège et de la Wallonie sur l'Université de Liège? Claude

- Un lien historique et identitaire fort, présente au bord de la Meuse
- Un moteur d'attractivité pour la Ville : **le discours officiel est très positif** : l'Université contribue incontestablement à l'attractivité et à l'image internationale de la Ville
- Un **pilier économique** pour la Wallonie : employeur (+CHU) et créateur d'activités économiques à haute valeur ajoutée

Y a-t-il des évolutions dans cette perception durant les 3 dernières années?

- Oui, les 3 dernières années ont été marquées par des **évolutions notables**
- Un partenariat ville-université renforcé : le label **Unesco Ville apprenante** (2024)
- Un **rebond** dans les **classements internationaux** : après un creux à la 521e-530e place en 2023, elle remonte à la 421e en 2024, puis à la 396e en 2025 et à la 379e en 2026
- Cette amélioration de la visibilité internationale renforce son image en Wallonie comme **institution de prestige**.

**Développer l'ancrage loco-régional comme point
d'appui pour un rayonnement international
et réciproquement**

Une université emblématique



Conférences universitaires

Chaires internationales

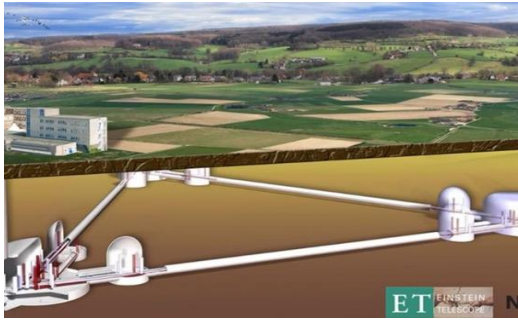


ECOSYSTEME Life Sciences

MEDTECH (IVD, Medical device, digital human care)	
BIOTECH	
SERVICE (CDMO, CRO,...)	

140 sociétés
 4000 emplois direct et 12.000 emplois indirects
 + 200 M € levés en 2021
 3 sociétés (Eurogentec, Trasis, Mithra) en région liégeoise de 250-300 emplois **directement issues de l'ULiège**
 EyeD, Xpress, KioMed issues plus ou moins directement de l'ULiège avec 50 à 100 emplois
 → **Un total de près de 1000 emplois**



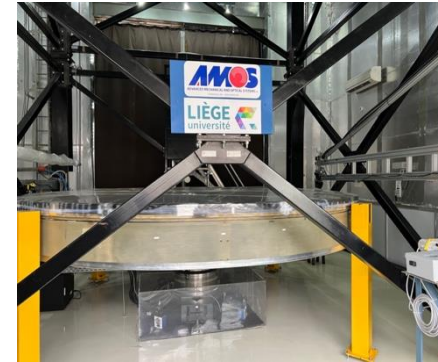


BULLETIN
ECOSYSTEME Sciences et technique



Environ 30 spin-offs de l'ULiège (sans compter le MEDTECH avec composante dans ce secteur)

400 emplois directement issues de l'ULiège dont 175 dans le sous-écosystème spatial



Alumni ambassadeurs



Aurélien Barrau ouvre le festival RÊVE GÉNÉRAL



Rencontre avec Caroline Lamarche et Laurent Demoulin

À la librairie Livre aux Trésors



1 PRÉPARATION & F 8 SEMAINES

Le MOOC - La Fabrique de l'aide internationale est « MOOC of the Year »



COMPRENDRE ET AGIR POUR LA DURABILITÉ

OUVERT À TOUS DES 2024-2025

TRANSITION

CRISIS

DURABILITÉ & TRANSITION : UN COURS EN LIGNE POUR TOUS



jeu. 09 AVR.

RENCONTRE LIÈGE CREATIVE

Relocaliser notre alimentation : vers des systèmes alimentaires « du milieu » en Wallonie



Bientôt de nouvelles places en crèche : communauté universitaire de l'ULiège



Le futur?

- Pas seulement un bilan
- Une rampe de lancement
- Avec 3 principes :
 - Développer le caractère **emblématique** de l'université c.à.d l'intégration dans le tissu régional et la visibilité extérieure
 - Rester une **référence** vigilante et ferme sur les fondamentaux des droits humains et de la démocratie
 - Poursuivre la construction de la **confiance** avec les responsables politiques, socio économiques, culturels, ...



L'Université de Liège envisage le retour au centre-ville des facultés de Droit et de Sciences Sociales




Place au Débat !

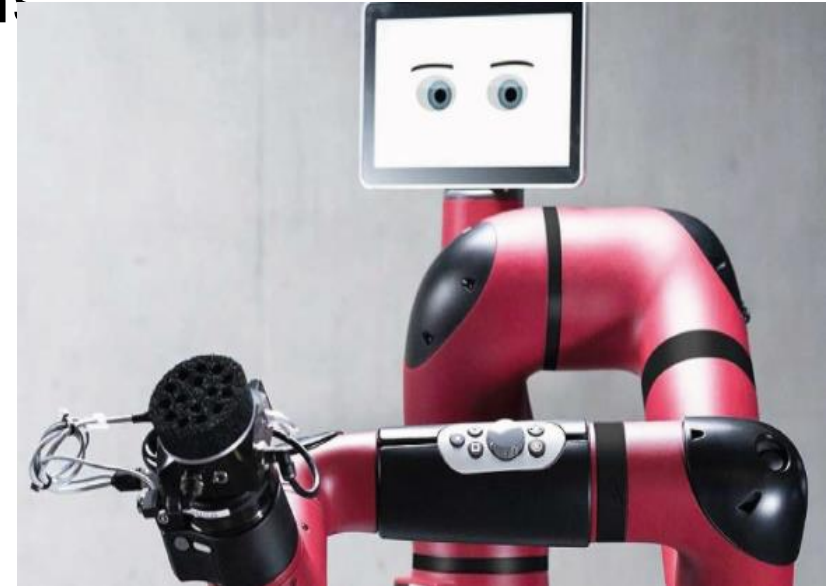


Les enjeux

- Adaptation de notre enseignement aux transformations sociétales
- Arbitrage ouverture – excellence
- Attractivité
- La réponse à la multiplication des décrets

Adaptation de notre enseignement aux transformations sociétales

- Poursuite et approfondissement des évolutions de nos enseignements pour prendre en compte les transitions
 - Poursuite de l'effort de formation sur la durabilité indépendamment des modes
 - Promotion de l'interdisciplinarité
 - Prise en compte de la réduction de la durée de vie des connaissances, des compétences et des métiers : **FTLV**
 - Animation d'une réflexion collective sur l'IA avec pour objectif la conception d'un plan stratégique pour l'université:
 - < enjeux de formation, pédagogiques, recherche, gestion administrative



Défi IA: bâtir un **apprentissage organisationnel** à partir des apprentissages individuels, « chacun dans son coin », avec des outils pas forcément maîtrisés
Montée en compétence collective permettant d'évoluer de façon **responsable** et en cohérence avec notre politique de **sobriété numérique**

Arbitrage ouverture – excellence

- C'est un choix de société donc politique
- Nous sommes d'accord avec le réglage actuel de l'ouverture
- Mais on ne nous en donne pas les moyens!

Nos variables d'ajustement

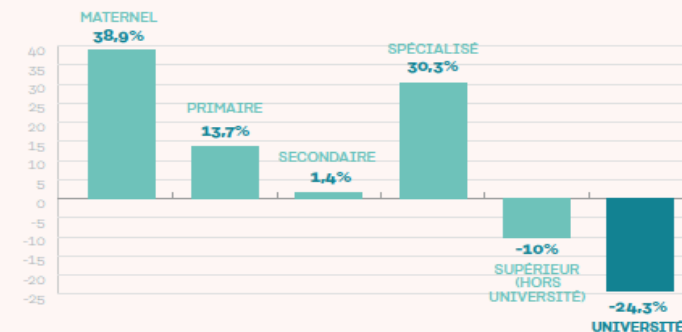
- Vers une extension des cours préparatoires (année préparatoire?)
- Améliorer l'orientation: intégrer le plaisir d'étudier
- Aider l'accrochage aux études

Nous **défendons** la possibilité pour les étudiant.es non finançables à l'université de le redevenir en HE – offre diversifiée de l'ES

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

Pour rappel : Soutien à l'encadrement

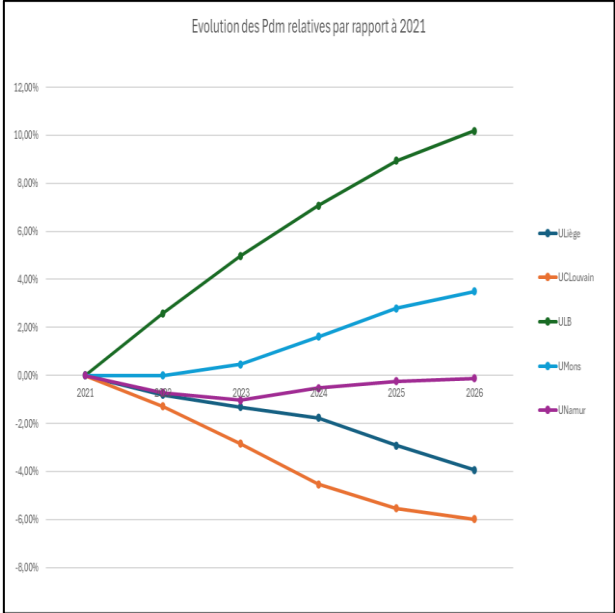
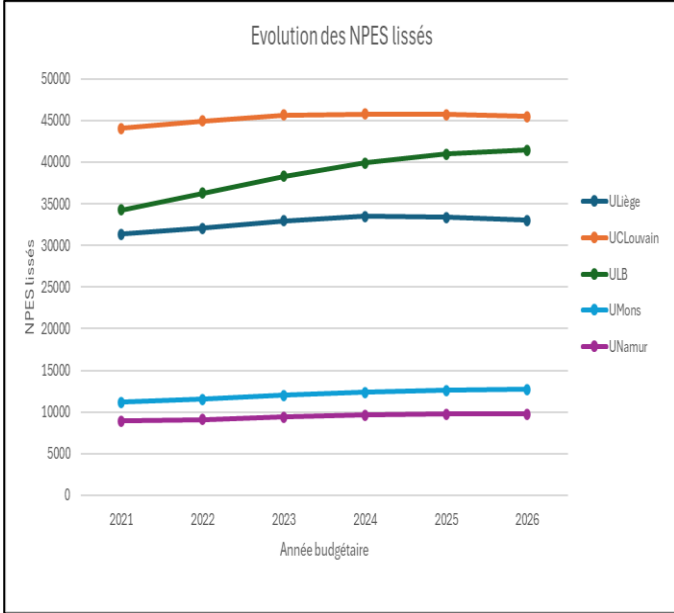
- 5/5 facultaire
 - Taux d'encadrement En 2021: 1/20 ; En 2025: 1/17
- Techno pédagogiques : 7ETP
- Aides pléthores : 11ETP
- Conseillers académiques : 4ETP (-> +6ETP)
- Aide à la réussite : > 2 M€

Attractivité

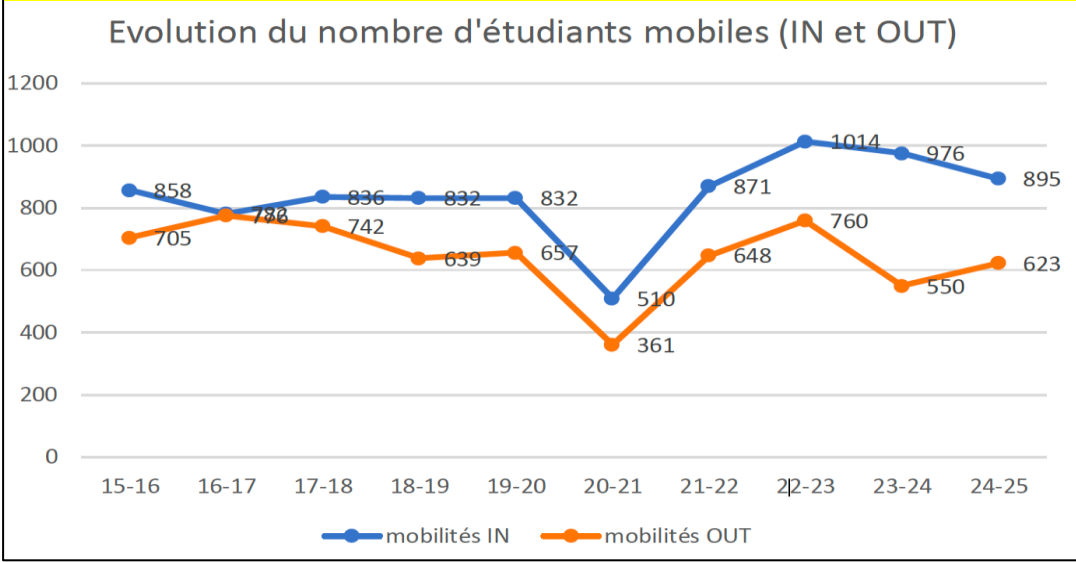
Refus de la course à l'étudiants sous décret Paysage et enveloppe fermée

Réflexion sur une **saine attractivité** de l'université

- En 2024, les NPES augmentent pour la 1ère fois depuis 2021
- Priorité à la **qualité** de nos **programmes**, nos **enseignements**, nos **recherches**
 - Nouveaux en Master : + **9,4%**
 - Erasmus, **Erasmus Mundus**, Unic
 - Échanges avec Verviers, Eupen, Arlon...



73 Masters Full English





Recherche

Les enjeux

- **Maintenir** la diversité disciplinaire et le financement de la **recherche fondamentale**
- **Valorisation** des scientifiques, rayonnement
- **Simplification** bureaucratique et **modernisation** digitale
- **Valorisation & Innovation**

Maintenir la **diversité disciplinaire** et le financement de la **recherche fondamentale**

Assises de la recherche : **priorités**

- Regroupement **sur base volontaire** des unités de recherche en **instituts thématiques**
- **Soutien institutionnel** en matière administrative et montage de projets (diagnostic du Prof. Pichaul) , IA
- Institutionnalisation des **Plateformes** technologiques
- **Création** de Postes à « profil ouvert » via le delta fac.
- Consolider les **cellules Europe**

Réduction des subsides à la recherche universitaire / **Réorientation** vers la défense, la valorisation à court terme

- Précompte chercheur :
 - Si suppression des académiques, PATO : -15 à 16M€/an
 - Si SHS scientifiques : - 4/5M€
 - Post doc internationaux?
- Valorisation : - 500 000€ sur 3 ans

Horizon Europe :

- **2016-2020:** 18,6 obtenus en moyenne sur 119 déposés pour un montant moyen de 8,8 M€ obtenus/an
- **2022-2024 :** 28,3 obtenus sur 146 déposés pour un montant moy. de 15,8 M€ obtenus/an **malgré une compétition croissante**

Interreg,...

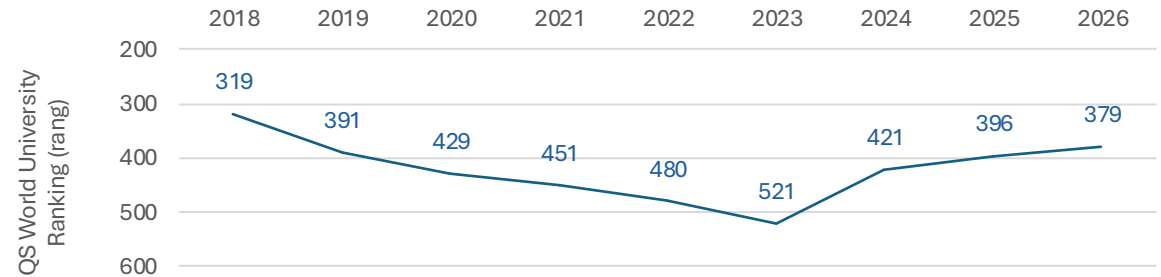
- **2016-20** : 45 en moyenne financés pour 10,4M€ en moy. obtenus /an
- **2022-24 :** 30 en moyenne financés pour 14,6 M en moy.obtenus/an

- **Valorisation des scientifiques, rayonnement**

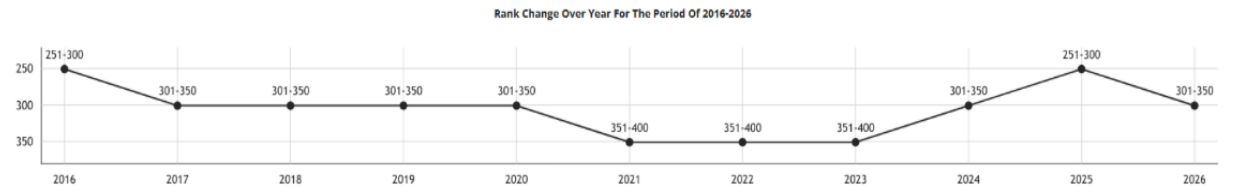
- Poursuite des travaux sur l'académisation partielle
- Retour vers les porteurs de projets :
 - Pour rappel: diminution de la **PPS**, réflexion pour une rétrocession **TVA**
 - **PFG** : 15% , moy. de 7% , 20 à 22 % le coût de fonctionnement
- Missions et composition des conseils de recherche : **Co-gestion** de la stratégie recherche
- Valorisation & Innovation : Rise-Gesval
 - **Renforcer** la coopération public- privé : réseau spin-off, Liège créative, Chaires, Rencontre AKT
 - Plan stratégique Gesval: **fonds d'amorçage**, transparence
- **Stratégie** communication
- Rankings et **COARA**

- **Poursuite** de la **simplification** bureaucratique (*ce qui est en notre contrôle!*) et de la **modernisation** digitale

QS World University Rank2026



Times Higher Education World University Ranking 2026



Pour rappel : simplification bureaucratique et modernisation digitale

- Notes de débours électronique : justificatifs OTP Recherche
- Signature électronique des time sheet!
- Interconnexion des BD
- Rise : rationalisation des missions
- Agence de voyage

On a commencé, on accélère mais c'est très compliqué!

Les financements

Les menaces

- Définancement historique des universités
- Révision de la loi de financement
- Exonération partielle du précompte chercheur
- Réforme des pensions
- Suppression des APE
- Réforme de la politique de Recherche & Innovation
- Financement du Plan infrastructure au-delà de 2028

- Idéologie en expansion : **libertarisme**

liberté individuelle au dessus de tout, absence de cadres, opposition privé><public, recadrage des universités

Les réponses

- On privilégie une **position commune** de négociation **Cref** (et VLIR)
- Fin de la sur-prudence (résultat financier positif, réserve suffisante) mais **optimisation** de nos **recettes**
- Commission « finance »
 - Anticipation, simulations
 - Construction d'une **stratégie** de **gestion** des menaces phasée à l'horizon 2030
- **Diversification** des financements (dans un cadre légal et éthique)
 - Financements internationaux
 - Coopération - entreprises
 - Réseau Alumni / Fondation ULiège
- Retour valorisation & innovation - Gesval
- Maintien d'une **institution publique**, liberté académique mais **lien social**, institution, **projet commun**, valeurs communes

Top down et bottom up : une fausse opposition, mais une vraie question d'idéologique politique

- Société « Bottom up » - liberté individuelle au dessus de tout, l'homme est naturellement bon, pas de contrainte, pas de « droit » = une longue histoire !
 - JJ Rousseau
 - Anarchisme de gauche ou de de droite 19° siècle
 - Mai 68 autogestion, « auto-organisation »; « il est interdit d'interdire
 - **Aujourd'hui mode au Libertarisme Peter Thiel, Trump, Milei et sa tronçonneuse**
- Mais Top down et bottom up sont indissociables car sociétés = systèmes complexes :
 - Bottom up >> émergences >> toujours rétroaction 'top down' = causalité circulaire
 - Ex culture : en même temps somme des postures individuelles et influence des postures individuelles
- Si circularité pas organisée : interaction/coopération basée sur rapport de forces, domination des plus 'forts' (agressifs).
- Démocratie , élections de représentants, structures représentatives = une façon d'organiser la coopération
- Objectif de **l'hyper libéralisme** (hyper bottomupisme): libérer la « force ». Loi du plus 'fort'
- **Associé au populisme, à la démagogie: flatteries (tous gentils), promesses tous azimuts**
- On voit avec Trump que la fin du droit c'est le début du chaos
- Dans la période folle que nous vivons, je ne pense vraiment pas que notre université ait besoin d'un ingénieur du chaos!!
- **La question n'est pas top down ou bottom up. Elle est « institution, projet commun, valeurs communes « / ou « partage du concierge et de la secrétaire » ?**
- Une université n'est pas un troupeau de PME qui broutent chacune dans leur coin là où elles pensent que l'herbe est plus verte

- L'anarchisme, à la différence de l'anomie, ne prône pas l'absence d'ordre ni de règles, mais milite pour que son élaboration émane directement des individus concernés et non d'élus, à travers des mécanismes comme l'initiative citoyenne, le référendum ou encore le tirage au sort.
- Le **libertarianisme** est une idéologie et philosophie politique développée aux États-Unis autour d'un « groupe de théories qui donnent une priorité stricte à la liberté et au droit naturel, mettant l'accent sur la liberté de choix, l'individualisme et l'association volontaire sur d'autres valeurs telles que l'autorité, la tradition et l'égalité »^[1].
- Le libertarianisme est né aux États-Unis, au milieu du xx^e siècle, des œuvres d'écrivains libéraux européens tels que John Locke, Friedrich Hayek et Ludwig von Mises^{[29],[30]}. Il est communément considéré être une continuation ou une radicalisation du libéralisme classique^{[31],[32]}.

La réponse à la multiplication des décrets

- **Décrets Pension**
 - Analyse **au cas par cas** des demandes de prolongation
 - Défense de la statutarisation
 - Avancement du 2^{me} pilier ?
- **Décret Parcours : Une opportunité?**
 - **Flexibilité** demandée par le CREF pour tenir compte des spécificités des programmes
 - **Réduction** de la charge de travail étud./ ens.
 - **Poursuite** de la réflexion sur les programmes et l'évaluation
 - tendre vers **180h** en moy. d'heures cours/ens
 - 1 cours =1 examen
- **Augmentation des droits d'inscription**
 - Monitoring et ajustement des **aides sociales**

Encore



Pour rappel: 25% de nos étudiant.es bénéficient d'un minerval réduit.

Elargissement des critères d'accès aux aides sociales. En 3 ans,

→ **X 3 les bénéficiaires**

→ **X2 les montants : 600 000 à 1,2 M€**

« Les DRE rapportent plus de la moitié du budget annuel de l'ULiège... »
calcul 2023

- **Budget annuel : environ 455 M€**

- BO : 270M dont 88% allocation de la FWB dont
 - NPES : 202M€
 - FSR : 6M€
 - SFR : environ 17M€
 - Minerval : 15M€
 - Revenus financiers etc. : 8M€
 - PFG en moyenne : 10M€
- Budget social 8M€
- Budget immobilier 5M€
- Les prestations pour tiers : 55M€
- Conventions de recherche : 108M€
- Legs etc. : 6M€

- Contribution des chercheurs (et non pas des seuls DRE)

- Montant de la PFG,
- Une partie du retour TVA (après déduction de la restitution du 1/3),
- la part de l'allocation de fonctionnement relative au doctorats réussis
- le précompte chercheurs

-> soit 7,2%

- +FSR + convention de recherche + prestations extérieures

-> Soit 37%

- 1. Défendre notre ADN** : synergies enseignement-recherche, liberté académique et de recherche, diversité disciplinaire, réflexion éthique, méthode scientifique
- 2. Promouvoir** le rôle de l'université comme foyer de production et de diffusion des connaissances scientifiques dans une société submergée par un flot numérique
- 3.** Garder le **focus sur les transformations lourdes du monde**. Approfondir l'engagement 'durabilité- transitions environnementales et sociales'
- 4. Adapter les modalités de l'enseignement** aux transformations sociétales en cours : volatilité des connaissances & des métiers
- 5.** Construire une **politique raisonnée sur la digitalisation et l'IA**: usage pédagogique, usage par les étudiants, diffusion dans les métiers et la société
- 6. Résister aux réductions** budgétaires, à la réforme des pensions
- 7. Développer la valorisation et l'innovation**, Institutionnaliser les plateformes technologiques, **Diversifier les financements**, Développer les coopérations scientifiques, le réseau spin-off (rapport Draghi)
- 8. Accélérer la simplification** 'bureaucratique', **moderniser et sécuriser** l'environnement numérique
- 9.** Améliorer l'**accessibilité des dispositifs de lutte contre la précarité**, ouvrir la crèche, élargir l'accès aux bibliothèques, redonner leur place aux arts & aux sports
- 10.** Développer l'**ancrage loco-régional** comme **point d'appui pour un rayonnement international**, finaliser les décisions de déménagement des facultés au centre ville, promouvoir les arts et le sport

Trois dossiers, une question les libertés

- La **liberté académique et de recherche** est une liberté **professionnelle** :
 - Analogue à la liberté de la presse ou de plaidoirie
- Ce n'est pas le droit de dire n'importe quoi pour les académiques.
 - **Droit complémentaire** accordé **sur leur domaine de compétence** à des scientifiques (diplômés, évalués par les pairs et cadrés par les protocoles universitaires).
- C'est **une condition fondamentale de l'excellence** de la science, et **pilier de toute société démocratique**.
- A la différence d'autres libertés semblables, la liberté académique **n'est pas solidement ancrée dans le droit**.

- Nos personnels ont **une liberté d'expression citoyenne**, encadrée par le droit commun.
 - Les étudiants pro-palestiniens, le Centre Jean Gol, les manifestants extérieurs se sont exprimés selon ce droit
- L'université **ne peut pas dire** : « toute expression est acceptable dans mes murs ».
- Elle doit **gérer** les possibles troubles à 'l'ordre public' en interne
- Il y a des **contradictions** (ex. interdire l'expression de A au nom de celle de B)
- Les limites de cette liberté sont parfois **floues**.



Parts de marché ULiège vs CF

Evolution des NPES* annuels – Budget 2025

Universités	TOTAL NPES	TOTAL NPES	TOTAL NPES	TOTAL NPES	NPES lissés sur 4 ans	PdM B 2025
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	B 2025	
ULiège	33.702,69	34.473,56	33.345,09	31.834,20	33.338,88	23,46%
UCL	46.307,88	46.442,53	45.784,73	43.791,05	45.581,55	32,07%
ULB	40.190,46	41.455,51	41.237,70	40.598,47	40.870,54	28,75%
UMons	12.516,14	13.000,30	12.747,59	12.132,93	12.599,24	8,86%
UNamur	9.893,88	9.976,21	9.729,62	9.392,86	9.748,14	6,86%
USLB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL	142.611,05	145.348,10	142.844,74	137.749,51	142.138,35	100,00%
variation NPES total N/N-1 non lissé		2.737 -	2.503 -	5.095		

Constats :

- Corrections a posteriori sur NPES 22-23 et 23-24
- Les NPES non lissés augmentent pour la première fois en 24-25 depuis l'AA 21-22
- B26 : les parts de marché (basées sur NPES lissés) de l'ULiège, de l'UCLouvain et de l'UNamur baissent
- Gain de 3.463 NPES sur l'ensemble des Universités en 24-25 à nuancer

Evolution des NPES* annuels – Budget 2026

Universités	TOTAL NPES	TOTAL NPES	TOTAL NPES	TOTAL NPES	NPES lissés sur 4 ans	Pdm B2026
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	B2026	
ULiège	34.473,56	33.345,09	32.057,47	32.270,25	33.036,59	23,20%
UCL	46.442,53	45.784,73	44.294,40	45.397,28	45.479,74	31,94%
ULB	41.455,51	41.237,70	40.965,00	42.010,03	41.417,06	29,09%
UMons	13.000,30	12.685,14	12.291,77	12.852,55	12.707,44	8,92%
UNamur	9.976,21	9.729,62	9.392,31	9.933,88	9.758,00	6,85%
TOTAL	145.348,10	142.782,29	139.000,95	142.463,99	142.398,83	100,00%
Variation NPES total N/N-1 non lissé		-2.566	-3.781	3.463		

* NPES = **nombre pondéré d'étudiants subsidiables** (la pondération se fait selon les domaines d'études, classés en 3 catégories (A, B et C) avec des coefficients de pondérations respectifs 1, 2 et 3) et en tenant compte du plafonnement des études de base.

BO: Suivi 2025 et Budget 2026 - RESUME

RESULTAT (en k€)	<u>Réel 2024</u>	<u>Budget 2025</u>	<u>Prév 2025</u>	<u>P25/B25</u>	<u>Budget 2026</u>	<u>B26/B25</u>
REVENUS	318.945	315.194	318.067	100,9%	323.812	102,7%
CHARGES	314.987	315.986	315.594	99,9%	323.937	102,5%
Charges de personnel	221.531	234.482	232.383	99,1%	238.883	101,9%
Charges de fonctionnement	93.456	81.504	83.211	102,1%	85.054	104,4%
<i>Enseignement et recherche</i>	35.381	31.916	31.531	98,8%	32.222	101,0%
<i>Intérêt général</i>	27.347	13.509	15.890	117,6%	14.184	105,0%
<i>Logistique immobilière</i>	30.728	36.080	35.790	99,2%	38.648	107,1%
Réserve stratégique	0	200	200	100,0%	0	0,0%
RESULTAT	3.958	-992	2.273		-125	

Prév. 2025 :

- Intérêt général : y compris 4.066 k€ (non budgétés) prévus pour la provision dénucléarisation et les MEC électricité/incendie/désamiantage.
- Résultat prévisionnel de 2,3 M€ avant utilisation de la réserve de 1M€ constituée sur les bonis 2024 pour combler le négatif prévu au Budget 2025.