



Quelle(s) université(s) ? Quelle(s) gouvernance(s) ?

Position concertée des représentants étudiants des Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, des Facultés Universitaires Saint-Louis et de l'Université Catholique de Louvain au sujet du processus d'intégration des quatre universités de l'Académie Louvain et du plan de gouvernance proposé par le Boston Consulting Group

Depuis 2004, l'UCL, les FUNDP (Namur), les FUSL (Bruxelles) et les FUCAM (Mons) sont regroupés au sein de l'Académie Louvain. Celle-ci est une structure provisoire de rapprochement. L'objectif, à terme, serait l'intégration de ces quatre institutions au sein d'une seule nouvelle université. Cette fusion peut cependant prendre des contours très différents, selon les objectifs qu'on voudra lui assigner.

Académie, collaborations, projet : rien n'oblige à fusionner

Puisqu'il est question de fusion entre nos institutions universitaires, nous souhaitons avant toute chose rappeler que cette perspective de fusion est, à l'heure actuelle, un projet. Ce projet est loin d'occuper l'esprit de la majorité des membres de nos communautés universitaires. Il s'est élaboré en cénacles restreints, et l'impression aujourd'hui qu'une intégration de nos quatre universités est inéluctable repose sur une large part d'irrationalité et de méconnaissance, entretenue par la confusion entre l'Académie Louvain (institution-cadre de collaboration déjà existante) et une hypothétique « Nouvelle UCL ».

Parmi nos communautés étudiantes, nous nous réjouissons de toute collaboration équilibrée et désintéressée entre nos universités. Les spécificités de chacune d'entre elles constituent la richesse de ces échanges. Par ailleurs, un cadre commun peut permettre à nos institutions de développer des collaborations approfondies et de mettre sur pied des opportunités inédites pour les étudiants, les enseignants et les chercheurs – nous reviendrons sur ce point plus concrètement. Mais cette volonté d'évoluer ensemble n'implique pas *nécessairement* une fusion.

Nous constatons d'ailleurs que les étudiants ne sont pas demandeurs d'une intégration de nos quatre universités au sein d'une seule. Au contraire même, le processus actuel est vécu, sur les sites de taille réduite, comme une volonté d'absorption par l'UCL qui menace la valeur pédagogique et scientifique avérée des

institutions plus petites. Au sein de l'UCL même, nombreux sont ceux qui ne se reconnaissent pas dans cette démarche unificatrice. En bref, la fusion est vécue davantage comme une menace que comme un défi fédérateur.

Si la situation est telle, c'est en grande partie à cause de la façon dont s'est élaboré le processus jusqu'à aujourd'hui. Plutôt qu'à l'écoute des attentes de nos communautés universitaires, nos autorités ont piloté ce projet d'intégration **en groupe restreint** (le *Groupe stratégique*). Dans ce groupe, la représentation des différents corps et des étudiants de nos universités n'est pas assurée, mais il a apparemment été jugé opportun de conduire la réflexion sur la fusion au sein d'un organe peu représentatif de l'ensemble de l'Académie¹. A titre d'exemple de ce manque de concertation, signalons que les étudiants administrateurs des FUSL n'ont même pas été invités à la présentation du projet de gouvernance le 1^{er} octobre à Namur.

L'annonce des recteurs, en mars 2007, de la volonté de fusionner nos quatre institutions fait actuellement office d'argument d'autorité. Pourtant, cette déclaration politique n'a aucune valeur au sein de nos organes décisionnels souverains, et nous regrettons 1° qu'elle n'ait pas été élaborée sur base d'un large débat, 2° qu'elle soit interprétée comme contraignante alors qu'elle ne l'est pas.

Considérations étudiantes sur le rapprochement de nos institutions

Parmi les quatre institutions appelées à se rapprocher, on constate un net déséquilibre en termes de taille. Cette évidence, souvent utilisée pour justifier une fusion autour de l'UCL, université complète et pluriséculaire, a toutefois son équivalent inverse. Nous sommes en effet convaincus qu'une université à taille humaine apporte une réelle plus-value à la qualité des formations et des relations qui s'y développent. Par ailleurs, la diversité des méthodes pédagogiques selon les institutions est une richesse à laquelle nous tenons fermement. Une politique d'enseignement unifiée pourrait mettre en danger cette diversité. La concrétisation budgétaire d'une politique d'enseignement intégrée pourrait menacer la qualité d'enseignement de 1^{er} cycle des petites institutions, puisque les flux d'allocations de fonctionnement seraient alors réorganisés en interne.

Plus généralement, et quelle que soit la forme de rapprochement entre nos universités, nous tenons pour non négociables les principes suivants :

- **Tout cycle** existant par site doit pouvoir être suivi **intégralement** sur ce site (éventuellement, des structures peuvent permettre aux étudiants *qui le souhaitent* de suivre des cours *optionnels* dans d'autres sites).
- Tous les programmes existants sont maintenus sur chaque site.

¹ Le *Conseil de l'Académie*, bien que ne garantissant pas la représentation des corps, eût constitué un cadre de réflexion déjà plus judicieux.

Ces deux premiers points nous semblent essentiels pour deux raisons : 1° la proximité géographique permet de réduire les coûts pour l'étudiant, 2° la diversité des programmes est importante pour chaque site.

- Le taux d'encadrement des étudiants doit être maintenu au même niveau dans chacune de nos universités.
- Nos structures de représentation étudiante **et** d'animation, ainsi que le volume de leur financement **par site** doivent être maintenus. Actuellement garantis *par institution*, ils devraient l'être, le cas échéant, *par site*. Un super conseil étudiant pourra toujours être constitué sur initiative des différents conseils étudiants.
- Aucun nivellement par le bas de l'aide sociale ne peut être toléré ; tous les services et secteurs sociaux doivent demeurer proches des étudiants, c'est-à-dire fortement implantés sur chacun des sites.
- La structure administrative doit demeurer simple et accessible pour l'étudiant sur le site où il étudie; les démarches administratives ne peuvent être virtualisées et/ou centralisées à son détriment.

Ces quelques points ne manifestent pas une attitude de repli. Ils sont au contraire des balises qui permettent d'envisager des collaborations non préjudiciables aux étudiants. Ils constituent des garde-fous par rapport aux risques d'une centralisation à outrance, qui stériliserait les reliefs propres à chacune de nos institutions.

En effet, les étudiants identifient des opportunités à saisir dans le rapprochement de nos institutions, dans des domaines tels que :

- L'accès simplifié à toutes les bibliothèques des différents sites
- La possibilité d'accès à des cours sur d'autres sites (pour autant qu'il s'agisse d'un choix de l'étudiant)
- L'intégration des programmes *Erasmus* pour augmenter le choix des destinations
- L'unification des cartes sport, culture, etc.
- La transversalité de certaines unités de recherche

Le rapprochement de nos institutions est donc souhaitable dans certains domaines. Dans d'autres, il convient de maintenir des logiques spécifiques par établissement. C'est à partir de la base de nos communautés universitaires que doit s'élaborer une telle cartographie, dont nous avons proposé une ébauche à partir des non-négociables étudiants.

1. DU DOCUMENT ET DE LA PROCÉDURE

Les délégations étudiantes de l'*Académie Louvain* ne peuvent qu'insister à nouveau sur le caractère non consultatif de l'élaboration de ce document. Elaboré en « club privé » par le Groupe stratégique et le *Boston Consulting Group*, il propose une vision unilatérale de l'avenir de nos universités. Sommés de nous prononcer uniquement sur base de ces quelques *slides*, nous ne pouvons que refuser en bloc cette synthèse malheureuse bien trop lacunaire à nos yeux. Le choix de concepts et de logiques d'organisation issus des théories du management explique en grande partie ce manque de signifiante et de pertinence pour nos institutions universitaires.

Nous exigeons de concert des documents achevés, rédigés en français et en phrases complètes, et détaillant les objectifs pour chaque proposition. Il est nécessaire de développer les raisons qui poussent à chacun des choix opérés, de les lire en contraste avec les structures existantes, et de fournir des bilans à l'appui de tels choix. Les délégations étudiantes ne se prononceront en aucun cas sur des *slides*.

Plus précisément, il apparaît clairement que le plan de gouvernance proposé est une adaptation, pour une institution multi-sites, du Plan de Développement (PDD) de l'UCL. Couplé aux résistances internes que l'UCL, à défaut de les surmonter, a dû contourner pour mettre ce PDD sur rails, cet aspect des choses en ajoute encore à l'insignifiante du document pour les autres communautés universitaires : les concepts de « secteur » et d' « institut », par exemple, n'ont aucun sens partagé en-dehors de l'UCL, alors que ce sens n'est pas évident au sein même de celle-ci.

Toutefois, nous ne pourrions nier avoir partagé quelques considérations sur ce que nous comprenons du document présenté. Celles-ci constituent le socle commun de notre position étudiante sur le projet de gouvernance.

2. DES DIFFÉRENTS ORGANES ET DE LEURS COMPÉTENCES

En premier lieu, nous exigeons qu'il existe un organe délibératif souverain distinct du C.A, qui ait en charge les grandes directions et la politique d'enseignement, de recherche et de service de nos universités. Cet organe principal peut porter le nom de *Sénat Académique*, pour autant donc qu'il soit en charge de toutes les décisions ne relevant pas des compétences légales minimales du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration serait alors soulagé de toute compétence ne relevant pas de son rôle légal. Il nous semble fondamental en effet que la nécessaire logique de « gestion » des institutions ne se confonde pas avec ce qui relève d'un organe spécifique à une université. Cet organe spécifique (*Sénat académique* par exemple) doit être le cœur décisionnel de nos universités.

Le Comité de direction, quant à lui, ne peut remplacer aucun de ces deux organes et doit se limiter à des fonctions de proposition et d'exécution.

L'idée d'un Conseil consultatif n'est pas inintéressante, mais il s'agit alors de garantir une représentation égale, en son sein, de diverses composantes de notre société (politique, économique, culturelle, associative, sociale, locale...). En aucun cas les mondes économique et/ou politique ne doivent avoir un poids privilégié dans ce conseil, car la vie universitaire n'irrigue pas ces domaines davantage que les autres.

Nous nous étonnons qu'un *Conseil des affaires sociales et étudiantes* ne soit pas prévu dans le schéma de gouvernance. Son rôle est, en effet, bien plus important que celui des deux conseils consultatifs prévus. Par ailleurs, ainsi que le stipule l'article 11² du *Décret Participation*, nous rappelons que les étudiants doivent posséder 50% de voix délibératives au sein de cet organe. Il convient donc de garantir que cet organe soit réellement délibératif, sans quoi l'application de cet article est un simulacre de conformité au Décret.

3. DE LA COMPOSITION DES DIFFÉRENTS ORGANES

Le Conseil d'administration (C.A.)

Le poids des externes dans ce Conseil nous semble exagéré. Si des points de vue extérieurs sont nécessaires, c'est dans un souci de recul et certainement pas pour établir un réseau de contacts. Quant aux attentes de la société, il nous semble que la réunion annuelle du Conseil consultatif suffit amplement ; les membres internes du C.A. ne sont par ailleurs pas extérieurs à la société, et leur point de vue vaudra largement celui d'un directeur de banque ou de musée.

Enfin, le problème principal de la composition du C.A. réside dans la place démesurée qu'y occupe le Comité de Direction. Avec 11 membres sur 20 (internes), celui-ci a la majorité dans le choix des externes, ce qui est inacceptable. Ce poids doit être minime : on sait en effet que le Comité de Direction n'a pas vocation à décider mais à proposer et à exécuter. Le rendre majoritaire au sein d'un organe décisionnel revient à lui donner un pouvoir illégitime par une voie détournée. Dans le même ordre d'idées, si le C.A. peut déléguer certains de ses pouvoirs, il convient de fixer lesquels, dans quelles limites et à quelles conditions.

Nous pensons donc qu'il faut diminuer le poids des externes (10% maximum) et du Comité de Direction (25% maximum) au sein du C.A., cela au profit des corps et dans le maintien de la proportion légalement fixée pour les étudiants.

Le Comité de Direction (C.D.)

Sa composition et sa description posent de nombreux problèmes. De façon générale, il est inacceptable de définir ses rôles et ses responsabilités de façon aussi vague (responsabilité stratégique, rôle interne de vision) et implicite (on apprend ses

² Des représentants des étudiants sont membres avec voix délibérative, à raison d'au moins 50 % de la composition des organes chargés au sein de chaque institution universitaire, de la gestion des subventions annuelles visées à l'article 1er de la loi du 3 août 1960 accordant des avantages sociaux aux universités et établissements assimilés.

compétences en lisant les compétences sur lesquelles le *Sénat académique* est consulté, c'est-à-dire : vision stratégique et grandes options de l'université). Présentée comme telle à Namur le 1^{er} octobre, la gouvernance envisagée se révèle totalement dans le rôle prévu pour le C.D. : il s'agit de limiter les contre-pouvoirs. Cela nous semble inopportun pour des communautés universitaires, peu rassembleur et même franchement déplacé.

Le principe de la double fonction (double « casquette »), vraisemblablement élaboré pour des raisons de consensus entre sites, garant d'une très abstraite loyauté réciproque entre le Centre et les Sites, n'est pas pertinent. Il est particulièrement intenable pour la fonction de Vice-Recteur aux affaires **sociales** et étudiantes, qui nécessite une charge complète.

La « double casquette » est globalement inadaptée aux fonctions de Vice-recteur. Elle mélange les logiques (de travail et de mode d'élection), produit des conflits d'intérêts non négligeables, et rend opaque la répartition des compétences entre Vice-recteurs. Qu'il s'agisse de recherche ou d'enseignement, par exemple, ces domaines sont en même temps du ressort du VR de site, du VR de secteur et du VR « central » à la recherche ou à l'enseignement. Cette confusion n'est pas viable.

Plus généralement, il nous semble essentiel de maintenir une distinction au sein du C.D. entre membres élus (VR) et membres choisis (par exemple *Prorecteurs*, ProR) par le recteur dans son équipe. Cette distinction, dont on comprend aisément la pertinence, doit intervenir dans la composition des autres organes, au sein desquels les ProR ne sont ni nécessaires ni souhaitables en vue d'un fonctionnement équilibré des organes de décision.

Le processus d'élection du recteur au suffrage universel pondéré, s'il est certainement une noble intention, nous semble inenvisageable en l'état actuel des choses. Quel que soit son mode de désignation, il nous semble que le mandat de recteur doit être renouvelable **une et une seule fois**.

Enfin, en ce qui concerne l'élection ou la désignation d'un VR aux affaires sociales et étudiantes, il nous semble évident que les étudiants doivent peser dans ce choix de façon majoritaire. Il n'est pas acceptable que cette fonction soit attribuée par consensus entre vice-recteurs de site. Si l'argumentation développée à l'UCL pour expliquer la pondération des académiques dans l'élection du recteur est justifiée, elle doit faire jurisprudence et accorder aux étudiants un poids de 61% dans l'élection de leur VR.

Le Sénat académique (S.ac.)

Il doit être le principal organe **délibératif** en charge des « grandes options » de nos universités, et des politiques de recherche, d'enseignement et de service. A ce titre, il devrait se réunir au minimum 10 fois sur l'année.

Nous ne comprenons pas pourquoi et nous refusons que les membres du C.A. fussent automatiquement faire partie du S.ac. Cela nous semble en contradiction avec la volonté d'impliquer largement les membres de nos communautés universitaires dans les processus de décision.

Pour des raisons évidentes de gestion sereine et neutre des débats, le président du *Sénat académique* ne peut en aucun cas être le recteur. Il doit être élu par le S.ac. à la majorité absolue, comme cela se fait dans la plupart des assemblées de ce type.

En ce qui concerne sa composition, nous estimons que la proportion du Comité de Direction doit rester limitée. Par ailleurs, les délégations devraient pouvoir assurer une représentation minimale par site, dont la teneur serait définie par elles.

4. STRUCTURES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

Issues tout droit du Plan de Développement de l'UCL, ces structures-cibles nécessitent un développement particulièrement approfondi et argumenté. En l'état, elles n'apportent rien au débat et sont une coquille vide pour laquelle nous ne pourrions nous prononcer.

5. CALENDRIER

Proposer des échéances sans prévoir la possibilité d'amendements, de débats et même de rejet constitue une attitude irrespectueuse qu'aucune urgence ne pourrait justifier.

Nous nous étonnons qu'aucun retour décisionnel dans les organes et conseils ne soit prévu après l'approbation supposée du schéma directeur.

Comme nous l'avons déjà signalé, nous refuserons en tous les cas de voter sur des *slides* et selon un tel schéma. Un calendrier plus sérieux doit être proposé, au même titre que des documents lisibles et clairs.