

P12798B

D11



UNIVERSITE DE L'ETAT  
A LIEGE

DISCOURS DE RENTREE  
PRONONCES A L'OUVERTURE  
DE L'ANNEE ACADEMIQUE  
1985 - 1986

par

**Monsieur E.-H. BETZ**

Recteur, Président du Conseil d'Administration

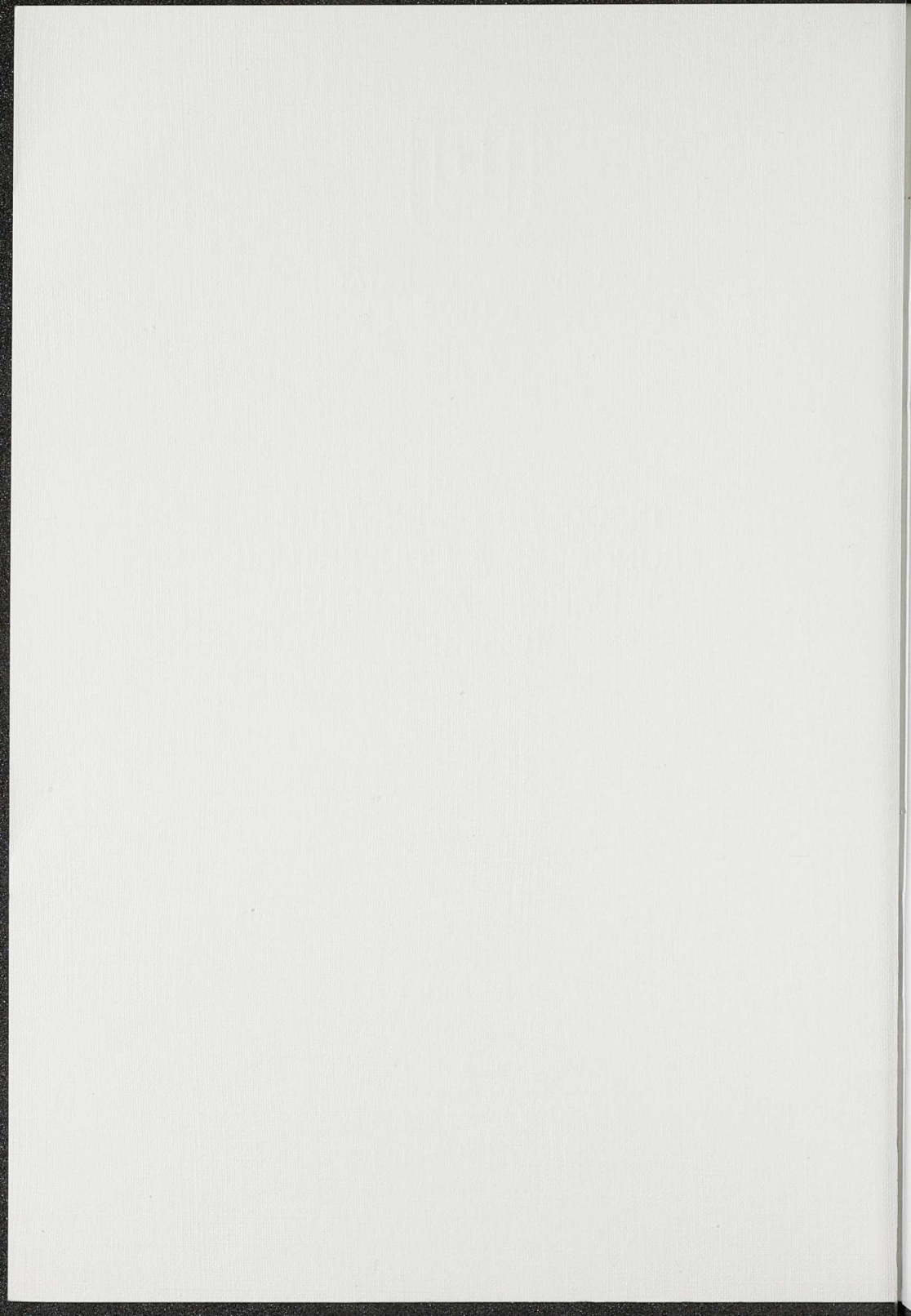
**Monsieur A. BODSON**

Recteur (1985 - 1989)  
Président du Conseil d'Administration

**Monsieur H. SCHLITZ**

Administrateur







# OPTIONS POUR L'AVENIR

par Monsieur E.-H. BETZ,

Recteur, Président du Conseil d'Administration

Pendant l'année qui vient de s'écouler des événements se sont produits et des décisions ont été prises qui concernent les universités. Je vous parlerai de ceux qui affecteront plus particulièrement notre Alma Mater.

L'année budgétaire 1984 a été la première qui, d'après notre plan d'assainissement, devait se terminer en équilibre. L'administrateur vous a dit ce qu'il en était. Je me limiterai donc sur ce point à quelques réflexions générales. L'Université, en proposant ces mesures d'assainissement financier, a pris des engagements qu'elle doit et veut remplir. Mais pour cela, il faut la laisser libre de juger elle-même des moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif final tel qu'il lui est imposé par l'arrêté royal adoptant son plan. Il est évident que pour mener à bien une opération de redressement qui porte sur sept années, elle doit garder la possibilité de s'adapter à des situations nécessairement fluctuantes. C'est donc le résultat annuel prévu par l'arrêté royal qui est contraignant, mais non les voies par lesquelles on y parvient. Il serait inadmissible que des difficultés soient continuellement créées à l'Université parce qu'une politique décidée par le Conseil d'Administration, organe de gestion responsable, n'est pas explicitement prévue dans le plan, ou qu'une mesure qui y était envisagée est modifiée en fonction d'événements intercurrents. Une ingérence excessive d'un pouvoir de contrôle qui finirait par confisquer le pouvoir de gestion devra être combattue avec la plus grande vigueur au sein de l'institution et être maintenue dans de justes limites par nos autorités de tutelle.

Le plan d'assainissement est un contrat passé entre l'Université et l'Etat. Pour qu'il conserve une quelconque signification, il convient que chacune des parties respecte ses engagements, qui ne peuvent être plus contraignants pour l'une que pour l'autre.

J'arrêterai là mon propos sur le plan et examinerai les répercussions de décisions récentes qui illustrent bien le caractère fluctuant des situations auxquelles l'Université doit faire face.

Le premier point concerne l'hôpital académique. Ce problème posé depuis 25 ans est, on le sait, d'une grande complexité. Pour son enseignement médical, l'Université s'est vu reconnaître depuis de nombreuses années la disposition de 935 lits. Dans cette optique, la construction au Sart Tilman d'un hôpital qui serait totalement géré par l'Université a commencé en 1972. Or, une disposition du Gouvernement prise en 1983 a ramené sa capacité à 609 lits ; en contrepartie, des engagements financiers importants en assurent l'achèvement rapide. Cela signifie que l'Université aura la responsabilité de gérer un hôpital de 609 lits et de trouver dans une ou plusieurs autres institutions de soins, les 326 lits supplémentaires indispensables à son enseignement.

La situation est devenue plus complexe par suite d'une autre disposition gouvernementale, d'ailleurs compréhensible. Elle n'autorise l'ouverture de nouveaux lits hospitaliers que si un nombre équivalent de lits anciens est fermé. Pour moi, il a toujours été clair que ce n'est pas à l'Université de chercher quels lits il convient de fermer pour ouvrir les 609 lits qui

lui sont accordés par une décision explicite du Gouvernement, et moins encore de payer de ses deniers l'application de cette décision. Il n'appartient pas à l'Université de « racheter » les lits d'un hôpital sur lequel elle aurait jeté son dévolu. Néanmoins elle est depuis toujours ouverte à toute négociation sur la structuration de tous les hôpitaux publics de l'agglomération liégeoise.

Un double objectif était donc assigné aux responsables de ces hôpitaux : trouver une solution qui n'augmenterait pas le nombre de lits de la région et décider où seraient situés les 326 lits de statut universitaire prévus en dehors de l'hôpital académique du Sart Tilman. Le premier de ces objectifs n'est pas spécifiquement universitaire : il est de savoir comment ouvrir dans le respect des règlements existants un hôpital que l'Etat a décidé de construire et qui est pratiquement achevé. Le second objectif est plus directement lié à nos obligations d'enseignement et de recherche.

Je n'entrerai pas dans le détail d'accords nécessairement multilatéraux et complexes. La presse locale et nationale y a fait très largement allusion. Les responsables universitaires se sont quant à eux gardés de déclarations prématurées et de polémiques stériles. Cette attitude leur a en tout cas évité de tenir, à quelques jours d'intervalle, des propos contradictoires variant selon l'interlocuteur.

Le protocole d'accord signé entre les trois hôpitaux publics de l'agglomération liégeoise prévoit la répartition suivante : 765 lits à l'hôpital de la Citadelle, 609 à l'hôpital du Sart Tilman et 346 à l'hôpital du Bois de l'Abbaye. Il prévoit en outre, que 300 lits de l'hôpital de la Citadelle et 24 lits de l'hôpital du Bois de l'Abbaye auront un statut universitaire et que la responsabilité médicale y sera assumée par des médecins nommés ou reconnus par l'Université.

La mise en œuvre d'une telle décision nécessite des accords particuliers entre l'Université et chacun des autres hôpitaux publics. C'est aujourd'hui chose faite. Ces dispositions devraient permettre une complémentarité des trois institutions de soins afin d'éviter toute duplication inutile des activités.

Quant à l'Hôpital d'Ougrée, où de toutes façons certains aménagements étaient devenus indispensables, sa fermeture n'a jamais été réclamée par l'Université. Si certains responsables l'ont jugée nécessaire, elle ne concerne pas l'Université seule. Un accord entre les diverses parties en présence a été atteint et devrait être mis en forme définitive dans les tout prochains jours. Un souci a prévalu chez tous ceux qui ont participé à ces discussions : celui de sauvegarder l'emploi du personnel de cet hôpital.

A l'heure actuelle, nous pouvons considérer que l'hôpital académique du Sart Tilman sera fonctionnel dans un délai assez bref. Au début de l'année 1986, 250 lits devraient être ouverts et l'hôpital installé dans sa totalité en 1988. Ce sera, je crois, une réussite en matière de construction et d'équipement hospitaliers. Une médecine de haute qualité pourra y être pratiquée dans les meilleures conditions. Ce devra être aussi un modèle de gestion à la fois rigoureuse et transparente.

Mais laissons là l'hôpital académique et tournons-nous vers un problème dont dépend l'avenir de toute l'Université : la recherche scientifique. A plusieurs reprises, j'ai dit à cette tribune combien l'évolution de la recherche et le sort des chercheurs étaient préoccupants dans notre pays. Des interventions allant dans le même sens sont venues de divers côtés et, l'année dernière, le Conseil d'Administration du F.N.R.S. a attiré l'attention des milieux gouvernementaux et du public sur la dégradation rapidement progressive de notre potentiel scientifique et l'insuffisance croissante du nombre de nos chercheurs.

Depuis plusieurs années déjà, le C.N.P.S. est conscient de cette situation. Sous l'impulsion de son président, notre collègue R. VAN GEEN, auquel je rends hommage pour l'importance du travail réalisé, le Conseil a rédigé un volumineux rapport à l'intention du Gouvernement. Dans la première partie de ce document, intitulé « Priorités scientifiques et budgétaires de politique scientifique (1980-2000) », nous avons procédé à l'évaluation globale de la politique scientifique belge au cours de la dernière décennie et l'avons comparée à ce qui s'est passé dans d'autres pays. Cette étude arrive à la constatation que « Quel que soit ... le critère utilisé, la conclusion est identique : la Belgique se range dans la catégorie des pays industrialisés à « effort scientifique moyen voire faible ». La comparaison joue en notre défaveur, non seulement par rapport aux grandes nations, mais aussi par rapport aux pays de taille similaire. Fait plus grave, le retard de la Belgique s'accroît du fait du contexte économique général et de l'inflation : l'application, aux budgets scientifiques, du coefficient déflateur retenu par l'O.C.D.E. accentue encore cette évolution et donne une image telle de la situation **qu'elle oblige le Conseil, dans le cadre de sa responsabilité morale vis-à-vis de la communauté scientifique, du Gouvernement et de la Nation, à formuler une mise en garde sévère et claire.** »

On peut imaginer que ce rapport n'est pas étranger aux mesures prises récemment par le Gouvernement, car dans l'avant-propos que Monsieur MAYSTADT, Ministre de la Politique scientifique, a écrit pour la publication de ce document, on peut lire : « Ces organes confirment ainsi l'objectif du Gouvernement qui a décidé la mise en route d'un plan d'expansion de la recherche, destiné à organiser progressivement d'ici à 1989 un rattrapage du retard que notre pays connaît par rapport à ses partenaires étrangers en ce qui concerne le volume des moyens que l'Etat consacre à la recherche-développement ».

Ce plan de rattrapage comprend, entre autres, deux mesures qui ont un impact direct sur la recherche universitaire.

La première consiste en l'octroi au F.N.R.S. d'une allocation supplémentaire de 200 millions destinés à la création d'emplois de chercheurs. Effectivement, nous avons pu cette année augmenter le nombre des mandats d'aspirants et surtout créer des mandats exceptionnels de chargés de recherches. Ceux-ci permettent de maintenir en activité des chercheurs qui ont fait la preuve de leurs mérites, mais qui, faute de moyens financiers, n'ont pu bénéficier d'une nomination définitive. Pourtant une difficulté

majeure persiste, surtout du côté des universités francophones : malgré l'effort du Gouvernement, il reste impossible d'accroître actuellement le nombre des mandats définitifs de chercheurs ; seuls les postes qui deviennent vacants peuvent être pourvus.

La deuxième mesure importante pour nos institutions est l'attribution aux Conseils de la Recherche des universités d'une somme de 300 millions. Cette décision a été, faut-il le dire, accueillie avec grand plaisir. Cependant, comme le disait déjà Lucrèce : « il n'est rien de si grand, rien de si admirable au premier abord que peu à peu on ne regarde avec moins d'admiration ». En effet, après s'être réjoui, on s'étonne bientôt du mode de répartition de ces subsides. D'abord partagés entre les deux communautés linguistiques, ils sont répartis entre les institutions en fonction du nombre des diplômés de 2<sup>me</sup> et 3<sup>me</sup> cycles pris en considération pour le calcul de l'allocation de l'Etat. J'ai déjà dit combien un calcul basé sur le seul nombre des étudiants était incohérent et un large consensus semblait s'être fait sur ce point. Et voilà qu'on lie les besoins de la recherche universitaire à des catégories d'étudiants dont la relation avec le coût réel de cette recherche est loin d'être évident. A l'ère de la chasse à l'étudiant, verrons-nous succéder celle de la chasse aux diplômés ! Je me garderai de polémiquer à ce sujet, mais à force d'imaginer des critères simples et théoriquement objectifs, on sombre dans l'absurde. Sans procéder à des calculs compliqués, on peut dire que le diplômé ne « rapporte » pas à la recherche la même somme dans le nord et dans le sud du pays et que, dans une même Communauté, il existe des différences notables.

Quoi qu'il en soit, le Conseil pourra soutenir un plus grand nombre de programmes et en développer de nouveaux. Jusqu'à présent, avec ses maigres moyens, il ne pouvait apporter qu'une contribution limitée à des programmes partiellement subsidiés par d'autres organismes. Il est évident qu'il se trouvera, en fait il se trouve déjà, saisi de multiples sollicitations. Une sélection judicieuse devra donc être faite. Notre Université est fière de compter en son sein beaucoup de chercheurs de grande valeur et des équipes scientifiques de renom. Il faudra leur permettre de conserver ou d'acquérir la taille critique souvent indispensable à la poursuite d'une recherche de haut niveau. L'attribution de crédits nouveaux au Conseil de la recherche va donc amener celui-ci à définir des règles claires pour leur utilisation.

Je ne peux que me ranger à l'avis de M. MAYSTADT lorsque, dans l'avant-propos du rapport du C.N.P.S., il écrit : « il est aussi évident que l'effort supplémentaire devra être conçu en fonction du poids respectif à donner, d'une part, aux formes traditionnelles d'aide, répondant à l'initiative des chercheurs et des entreprises, sans distinction de secteurs ou de disciplines, et, d'autre part, aux modalités plus récentes d'impulsion, axées sur des programmes coordonnés et pluriannuels dans des domaines de recherche considérés comme « stratégiques » pour le progrès scientifique, économique et social ».

Ainsi est posé tout le problème de l'évaluation des programmes. Il a déjà fait couler beaucoup d'encre. Je crois que notre Conseil de la Recherche

a démontré que sa structure répond parfaitement à l'objectif fixé et aux principales qualités que de telles procédures exigent : l'efficacité, l'équité et la souplesse. Il est évident que, dans un ensemble aussi complexe qu'une université, la comparaison de programmes portant sur des disciplines fondamentalement différentes n'est pas chose aisée. Aussi le recours à des experts judicieusement choisis garantit un maximum d'objectivité dans la prise des décisions.

Une notion doit cependant rester claire dans l'esprit de tous, tant à l'intérieur qu'en dehors de l'institution : la justification d'une recherche universitaire est sa valeur scientifique intrinsèque. De manière très pertinente, Madame Anne ROUBAN du Centre de Prospective et d'Evaluation du Ministère de la Recherche et de la Technologie français, écrit : « Les objectifs poursuivis lors d'une évaluation sont déterminants de la nature même de la procédure d'évaluation choisie et donc, sur le choix des experts, des critères et des méthodes. Si l'on pouvait imaginer, très schématiquement, un gradient reliant le chercheur à une structure agrégée, il pourrait être trivial de constater que le degré de scientificité croît à mesure que l'évaluation ne concerne finalement que le chercheur et inversement décroît à mesure que l'évaluation portant sur des structures agrégées (programmes, institutions, régions, Etats), les critères socio-économiques et politiques deviennent prépondérants. C'est pourquoi le contrôle des résultats scientifiques doit être effectué d'abord par les chercheurs eux-mêmes, par la communauté scientifique ».

La pertinence d'une recherche, du point de vue de sa valeur tant scientifique que stratégique sera donc appréciée par des chercheurs compétents et non par une quelconque instance administrative.

Je voudrais maintenant aborder un autre point, celui de la réforme de l'Université et de ses structures. A la question « L'Université est-elle adaptée aux missions que la société attend d'elle ? », il est de bon ton de répondre non. Les diplômés universitaires ne seraient plus formés de façon adéquate pour remplir les tâches qui seront les leurs. Récemment, un groupe d'experts désignés par la Fondation Industrie-Université s'est penché sur la formation des ingénieurs et sur ce que les entreprises en attendent : « — développer la culture générale, la culture historique et l'esprit de synthèse ;

- faire comprendre les interactions entre problèmes techniques, économiques et humains, et l'influence de l'environnement social, culturel et politique ;
- former à s'exprimer oralement et par écrit, à la pratique des langues étrangères et à l'intelligence des problèmes de communication dans les sociétés pluriculturelles ;
- donner les connaissances de base dans divers domaines de la gestion et utiliser de façon systématique l'informatique, de pair avec un entraînement suffisant au calcul rapide au niveau des ordres de grandeur ;
- recourir à des méthodes pédagogiques qui développent l'initiative et la créativité, l'entraînement à la recherche, la capacité de travail en groupe, le souci de la réalisation pratique et l'attitude critique à l'égard de l'information ».

Reprenant une boutade célèbre, on pourrait dire : « vaste programme » ! Mais croit-on réellement à la possibilité de le réaliser dans le cadre d'un curriculum universitaire de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ms</sup> cycles maintenu dans des limites raisonnables ?

Des lacunes dans la formation de nos diplômés, il en est certes dont l'Université peut être rendue responsable et auxquelles elle tente de remédier, mais il en est d'autres qui de toute évidence relèvent des insuffisances de l'ensemble de notre système éducatif. Il n'est pas possible que l'Université enseigne, par une sorte de rattrapage tout ce que ses étudiants auraient dû savoir avant d'y entrer, par exemple l'usage correct de la langue maternelle et la connaissance d'une ou plusieurs langues étrangères. Il est heureux que les ministres de l'Education nationale aient pris des premières mesures pour pallier certaines de ces insuffisances.

Mon propos n'est pas d'épiloguer sur notre système d'éducation, mais bien de voir les réformes qui découleront de la loi du 21 juin 1985 et qui devraient, en principe, mieux adapter l'Université à ce que l'on attend d'elle. A côté de diverses mesures d'économie, la loi contient des dispositions qui accroissent l'autonomie des universités de l'Etat. Deux points retiendront notre attention : ceux relatifs au personnel encadrant et à la modification des structures d'enseignement et de recherche.

Globalement, notre personnel encadrant est tout-à-fait en accord avec les normes légales. Il persiste un déséquilibre en faveur du personnel scientifique définitif et au détriment à la fois du corps académique et du personnel scientifique temporaire. Cela nous a permis de libérer quelques postes d'assistants temporaires et de remédier ainsi à des situations de sous-encadrement devenues intolérables. Cette politique pourra être poursuivie prudemment pour autant que le nombre actuel des étudiants ne fléchisse pas. On n'insistera jamais assez sur l'impérieuse nécessité de recruter des scientifiques jeunes pour sauvegarder l'avenir de notre enseignement et de notre recherche.

La nouvelle loi cite avec précision les charges diverses des enseignants universitaires. Vue sous cet angle, elle ne fait que décrire la situation existante, généralement mal connue du public. Une de ses originalités, par contre, est la disparition du nombre minimum d'heures d'enseignement requis pour occuper un poste à temps plein. La position de l'enseignant sera dorénavant appréciée sur la base de toutes les charges qui lui seront confiées : enseignements divers, recherche, formation de doctorants, prestations de services et missions au profit de la communauté. C'est le Conseil d'Administration qui jugera si cet ensemble de prestations exige que l'intéressé consacre tout son temps à l'Université. Il pourra au besoin apporter des modifications à la charge des enseignants, sous réserve de certaines clauses de sauvegarde. Il pourra, par exemple, confier à un professeur un cours nouveau ou le décharger d'un de ses enseignements, sans avoir recours aux procédures compliquées qui nous étaient imposées.

Par ailleurs, si les différents niveaux de la hiérarchie académique sont maintenus, leur définition est laissée au Conseil d'Administration. Ainsi, le grade de professeur ordinaire persiste, mais sa fonction n'est plus liée à la notion de chaire. Il est certain que cette disposition permettra de donner plus de souplesse aux structures. On sait qu'en fonction des normes d'encadrement, l'Université a droit à un certain quota de professeurs ordinaires. Au cours de l'année académique qui s'ouvre, nous serons à Liège en dessous de ce quota et on pourra, dans le respect du budget, nommer à nouveau quelques professeurs ordinaires. Auparavant, le Conseil d'Administration devra définir clairement ce qu'il attend de cette fonction.

La nouvelle loi ne prévoit aucun changement des organes de gestion de l'Université. Pourtant, le régime que nous connaissons n'est pas exempt de faiblesses. Pour ne prendre qu'un exemple, le bicéphalisme instauré en 1971 pourrait être source de contestations permanentes. Si nous y avons heureusement échappé jusqu'à présent, c'est plus à la compréhension des hommes qu'au système que nous le devons. Les limites des prérogatives du Recteur et de l'Administrateur sont tellement floues et tellement intriquées que pourraient naître de perpétuels conflits de compétence. Ajoutons à cela, la présence du Vice-Recteur qui officiellement n'a d'autre mission précise que celle de remplacer le recteur en cas d'empêchement. Le mode de désignation même de ces trois personnes, fait qu'elles ne constituent pas nécessairement une équipe unie. Des politiques divergentes pourraient engendrer un grave immobilisme et aboutir à ce que le pouvoir de décision et d'exécution de l'institution soit mis en tutelle par les pouvoirs de contrôle. Ceux qui connaissent bien les universités belges savent que ce n'est pas là une simple hypothèse d'école.

La structure et le fonctionnement des organes de gestion des Universités de l'Etat devraient eux aussi être repensés. La multiplicité et la grande variété des problèmes qu'ils ont à traiter exigent un système où une diversification des compétences ne nuit pas à la cohérence dans la prise des décisions et de leur exécution.

La nouvelle loi donne surtout une plus grande liberté à notre organisation interne. Sans préjudice du maintien de nos six facultés traditionnelles, le Conseil d'Administration peut créer des facultés, écoles, instituts, centres interfacultaires, chaires, départements, unités interdépartementales et tout autre organe qu'il juge nécessaire à l'enseignement et la recherche.

Le Conseil fixe la dénomination, la composition, le fonctionnement et les compétences de ces organes. Il détermine ceux auxquels sont dévolues les charges d'enseignement et de recherche ainsi que la gestion scientifique et administrative y afférentes. Le Conseil Académique donne son avis sur la création de ces organes.

On le voit, ces dispositions légales accordent à l'Université de l'Etat une des libertés qu'elle a toujours réclamées. Elle pourra plus aisément, et surtout plus rapidement, s'adapter aux changements de la société. La réorganisation et la fixation des compétences des différents organes

devra intervenir avant le 1<sup>er</sup> octobre 1986. Ce sera là une lourde tâche. Certes, au sein de notre Maison, pas mal de réflexions ont déjà été consacrées à ces problèmes, notamment la création des départements. Je rappellerai que sur la base d'un rapport élaboré par une Commission que j'avais présidée, le Conseil d'Administration avait, en 1974, proposé des modifications de la loi qui n'ont jamais trouvé d'écoute sérieuse auprès des gouvernements successifs.

Pourtant, la tâche du Conseil sera plus complexe car il devra imaginer un ensemble rationnel de structures qui diffèrent par leurs objectifs et leur mode de fonctionnement. A un système sans souplesse, il ne faudrait pas en substituer un autre qui ne ferait qu'ajouter à la rigidité une complexité accrue. Cette réforme va changer le mode de vie de notre Maison et elle ne réussira que si elle tient suffisamment compte des mentalités qui y règnent. Il faudra que le Conseil d'Administration reste conscient que, pour reprendre le titre d'un livre de Michel CROZIER, « On ne change pas la société par décret ». Je crois comme lui que « Toute tentative de changement est un acte grave, qui requiert une connaissance profonde des ajustements actuels et de leur évolution, ainsi qu'une appréciation raisonnable des conséquences et des risques possibles. Le caractère plaisant d'un projet et les chances qu'il a d'emporter l'adhésion des citoyens ne sont nullement des critères suffisants. Si je prends cette attitude prudente, ce n'est pas que je sois un conservateur attaché aux hiérarchies sociales et inquiet des conséquences qu'entraînerait trop de démocratie. C'est au contraire parce que je considère le changement volontaire et responsable comme une nécessité vitale, pierre de touche d'un véritable développement démocratique, que je tiens tant aux précautions qui seules peuvent en garantir le sérieux ».

C'est la raison pour laquelle j'éprouve quelque appréhension. Le délai imparti au Conseil d'Administration pour proposer des réformes est bref ; s'il importe de ne pas tergiverser, il faut aussi éviter des décisions hâtives qui, à l'expérience, devraient être rapidement adaptées, voire rapportées, après avoir suscité dans l'Institution un climat d'incertitude.

Le travail qui attend le futur Conseil d'Administration est capital pour l'avenir de notre Maison. Aussi, avant de proposer des mesures de caractère réglementaire, il lui faudra définir les objectifs précis des structures qu'il veut créer, sans se réfugier derrière des mots fétiches, tels que département ou unité interdépartementale. C'est de la définition claire des droits et des devoirs de chacune de ces unités que dépendra le fonctionnement harmonieux de l'ensemble. Rapidement, le Conseil d'Administration devra faire ses choix. Ce n'est certainement pas à l'éminent latiniste qu'est mon successeur, qu'il faudra apprendre avec Sénèque que « Il n'est pas de vent favorable pour le navire qui n'a pas de destination ».

L'Université est un milieu où se côtoient sans toujours se connaître, des personnalités qui presque par définition sont des individualistes. De ce fait, les universitaires ont tendance à protéger une partie de « territoire », qu'il soit individuel ou collectif. Cette mentalité a d'autant plus de chances de se développer que notre institution souffre depuis plusieurs années

de restrictions sévères. Il en résulte chez beaucoup la crainte de perdre un acquis ou de voir se réduire une possibilité de développement, déjà difficile et aléatoire. Il faudra la collaboration de chacun pour que réussisse l'adaptation nécessaire de nos structures. Le dénigrement de l'Université est chose courante et on ne lui ménage pas les sarcasmes quand on n'a pas besoin d'elle. Ayons conscience que le plus souvent c'est au sein même de notre Institution que naissent ces attaques, reflets de l'amertume et de l'égoïsme que suscitent les difficultés présentes. Au moment où je quitte ma charge, je lance un appel pour que tous, au sein de notre Alma Mater, vous gardiez le souci de l'intérêt général.

SPERANTIBUS · POTENTIBUS

par Monsieur A. BOBSON,

Rector 1954-1959

Président du Conseil d'Administration



Monsieur le Recteur,  
Monsieur le Président,

C'est à vous que je fais adresser les premiers vœux des étudiants  
dans ces quelques lignes.

Je suis en effet très heureux de vous adresser ces vœux.

Vous l'avez dit, Monsieur le Recteur, et Monsieur le Président, vous l'avez dit aussi, vous avez dit que vous étiez très heureux de vous adresser ces vœux. Vous l'avez dit, Monsieur le Recteur, et Monsieur le Président, vous l'avez dit aussi, vous avez dit que vous étiez très heureux de vous adresser ces vœux. Vous l'avez dit, Monsieur le Recteur, et Monsieur le Président, vous l'avez dit aussi, vous avez dit que vous étiez très heureux de vous adresser ces vœux.

## SPERANTIBUS · POTENTIBUS

par Monsieur A. BODSON,

Recteur (1985-1989)

Président du Conseil d'Administration

SPERANTIBUS · POTENTIBUS

par Monsieur A. BOSSON,

Recteur (1955-1959)

Président du Conseil d'Administration

Monsieur le Recteur,  
Cher Monsieur Betz,

C'est à vous que je veux réserver les premières paroles que je prononce dans ma nouvelle fonction.

Je dois en effet vous adresser un triple remerciement.

Merci d'abord, et surtout, au nom de l'Université de Liège. Vous y avez exercé deux mandats de recteur et, à ce titre, présidé son Conseil d'administration. Il est le maître, vous avez été son guide. Beaucoup de choses se sont passées, beaucoup de choses ont changé sous votre direction compétente, animée d'un haut idéal scientifique et universitaire. Vous avez, Monsieur, une idée élevée de l'Université et vous avez su la maintenir et la faire partager. L'institution vous dit toute sa reconnaissance. Un hommage, qui ne pouvait prendre place dans la présente séance, vous sera rendu prochainement et nous y associerons M. le Vice-Recteur Nicolas Dehousse, qui vous a secondé dans votre tâche et à qui je me contenterai aujourd'hui d'adresser, comme à vous, l'expression de toute notre gratitude.

Merci ensuite pour l'épithète que vous venez de me remettre. Comme son nom l'impose, cet ornement rectoral n'a sa place que sur une toge. L'exhiber sur un costume, même sombre, serait lui faire injure et, si l'enfant d'Andersen se trouvait dans la salle, il pourrait dire à haute voix que le nouveau recteur est nu. Ce serait, convenez-en, un mauvais début. J'attendrai donc des temps meilleurs, où le corps académique aura cessé d'expier sa prétendue superbe, de rougir de son uniforme et de se cacher pour oser le porter.

Merci enfin de m'avoir invité à prononcer quelques mots devant nos hôtes d'aujourd'hui. C'est contraire à nos traditions, qui veulent que le recteur sortant préside seul la rentrée académique. C'était peut-être une tradition sage, au fond, car le nouveau n'a que l'avantage de n'avoir encore rien fait et il risque d'abuser de ce bel atout. Vous en avez décidé autrement et j'apprécie ce geste de confraternité et de confiance. Rassurez-vous : je n'en abuserai pas, ni en audace, ni en longueur.



Excellences,  
Monsieur le Président de la Chambre des Représentants,  
Monsieur le Vice-Premier Ministre,  
Messieurs les Ministres,  
Messieurs les Représentants des Ambassadeurs,  
Messieurs les Hauts Magistrats,  
Monsieur le Gouverneur,  
Monsieur le Secrétaire général du Ministère de l'Education Nationale,  
Mesdames et Messieurs les Membres des Parlements belge et européen,  
Messieurs les Représentants des Ministres et Messieurs les Hauts Fonctionnaires,  
Messieurs les Recteurs et Messieurs les Représentants des Recteurs,  
Mes chers Collègues,  
Mesdames, Messieurs,

**Sperantibus** : à ceux qui ont l'espoir

**Potentibus** : à ceux qui ont le pouvoir

Le monde universitaire, c'est une longue tradition, entretient avec le monde politique des relations complexes, teintées d'irrationnel, où les querelles, parfois tumultueuses, succèdent aux idylles, où se mêlent, selon les jours, la grogne, la bouderie et l'indifférence et où, comme dans tous les couples, on se rejette volontiers les torts. Ainsi, les rentrées académiques sont souvent l'occasion pour les universités d'exprimer publiquement leurs espoirs à ceux qui ont le pouvoir.

Mais, est-ce bien ainsi que les choses sont ? Y-a-t-il, d'un côté, ceux qui peuvent tout et, de l'autre, ceux qui ne peuvent qu'espérer et, le cas échéant, gémir ?

Je crois qu'il en va tout autrement. C'est l'Université qui est l'objet, dans un pays, dans une région comme les nôtres, d'une grande espérance, aussi bien de la part de ceux qui sont aux commandes que de l'ensemble de la population. Les contacts nombreux que j'ai pu avoir avant, et surtout après mon élection, m'ont démontré combien cette espérance est forte, à la fois impatiente et bienveillante, et, en tout cas, fondée sur une haute conception de l'idéal universitaire. La communauté universitaire doit en prendre conscience, éliminer toute attitude d'expectative et montrer qu'elle veut répondre toujours mieux à l'attente dont elle est l'objet. Dans la mesure de mes forces, avec le nouveau Conseil d'administration, avec le nouveau Vice-Recteur, avec M. l'Administrateur, avec tous ceux qui voudront me seconder dans cette voie, nous répondrons à cette attente, nous nous efforcerons de ne pas décevoir l'espérance.

En avons-nous les moyens, en avons-nous le pouvoir ?

Je n'insisterai pas sur les moyens matériels. Notre situation est bien connue et elle n'est pas facile. Les hommes de pouvoir savent parfaitement que toute diminution de notre allocation - et ceci est vrai pour toutes les universités - rendrait la situation intenable. Mais ils peuvent légitimement attendre de nous une gestion rigoureuse et nous devons pouvoir démontrer qu'elle l'est. Les mêmes hommes savent aussi que nos investissements sont entièrement tributaires des deniers publics et ils savent qu'il serait absurde de ne pas achever des chantiers où des centaines de millions ont déjà été investis. Les laisser se dégrader davantage serait se servir avec légèreté de l'argent des gens. Mais, ici encore, les dépositaires de cet argent peuvent légitimement attendre de nous que nous leur présentions des projets sobres, voire frugaux, étudiés avec un grand souci d'efficacité et de parcimonie.

Notre premier atout sera donc la crédibilité de nos gestionnaires.

Nos autres atouts, si nous voulons les cultiver, sont nombreux, mais ils ne doivent souffrir aucun compromis évitable. Je ne vais pas les énoncer tous. Ils me paraissent se résumer en un mot ou en une devise : l'excellence d'abord.

Digne de confiance et excellente, l'Université dispose, par elle-même, d'un énorme pouvoir et je voudrais - ce sera ma première conclusion - vous convier aujourd'hui à renverser le schéma traditionnel : l'espoir est hors de l'Université, l'espoir la presse et l'investit; le pouvoir - le bon pouvoir -, si elle répond à l'espérance, est en elle.



Je voudrais à présent évoquer deux grands défis auxquels doit faire face l'Université de Liège et qui ont du reste un point fondamental commun.

Le premier défi tient à son financement dans les années qui viennent. Dans quatre ans, nous serons, comme les universités libres complètes, subsidiés strictement selon le nombre d'étudiants inscrits. Le second défi tient, lui, à une loi récente qui nous accorde, ce que nous avons toujours réclamé, une très large autonomie de structuration et d'organisation. Ici encore, nous nous rapprochons de la situation que connaissent les universités libres. Bref, pour un spectateur éloigné, les différences s'estompent, l'Université d'Etat perd sa spécificité ou, pour le dire autrement, l'Etat n'a plus de fille aînée à Liège.

Je ne me prononcerai pas sur le fond : le système de financement au nombre d'étudiants est critiquable et critiqué, mais il existe. L'attitude de l'Etat à l'égard de ses propres institutions peut être discutée. Elle n'est cependant pas étonnante : les universités d'Etat sont, après tout, les filles d'un couple belge qui n'arrête pas de parler divorce et on sait ce que vivent souvent les enfants d'un tel couple.

L'essentiel à retenir pour notre action dans l'immédiat est que, pratiquement, nous devenons une entreprise.

Cela signifie que nous devons nous donner les qualités et les atouts d'une bonne entreprise.

Je serai bref à ce sujet, mais chacun sait qu'il y a quelques règles fondamentales pour le chef de l'entreprise et son Conseil d'administration :

- savoir faire des choix et décider : personne ne le fera à notre place
- savoir utiliser notre principale richesse : les hommes et les femmes qui font l'institution ; leur compétence, leur enthousiasme, leur dévouement sont notre seule vraie ressource. A cet égard, les critères les plus objectifs doivent être les seules références lors de l'engagement ou de la promotion de tous ceux qui travaillent dans l'institution. Il faut rejeter tout népotisme, tout favoritisme ; ce serait faire perdre confiance et compromettre l'avenir.
- enfin, il faut faire confiance, s'entourer, déléguer. Les tâches sont nombreuses, complexes, diverses. Nous avons besoin d'hommes qui les assurent. J'ai déjà pu mesurer le dynamisme impatient de beaucoup. J'espère pouvoir y recourir.



Mais il reste une grande question. Cette entreprise a-t-elle un idéal, une philosophie, ou, comme on dit parfois, une âme ?

Nous ne sommes presque plus, budgétairement et techniquement, une université d'Etat.

Mais l'essentiel est-il budgétaire ou structurel ?

Nos institutions d'Etat reposent sur une grande et vieille idée. Des mots tentent maladroitement de la traduire. Ils ne sont pas exaltants (pluralisme, neutralité, d'autres encore) et il en résulte que, pour beaucoup, il nous manquerait ce qui fait la force des institutions privées : une philosophie, une idéologie mobilisatrice, exaltante, globalisante, qui donne un sens à toute la vie.

Je me suis fait, quant à moi, très jeune, une idée de notre caractère à travers quelques hommes.

Le premier fut Fernand Desonay, qui se cachait pendant la guerre dans mon village, où il risquait sa vie dans des opérations de commando, servait de chantre et m'enseignait la première déclinaison latine. Il incarnait la démocratie combattante.

Les autres furent mes maîtres, qui avaient des opinions fort diverses, dont ils ne parlaient guère, mais qui m'offraient, outre leur compétence, leur profond respect de mes convictions encore hésitantes. Ils m'ont appris à ne pas toucher à cet univers de sensibilité, d'irrationalité, de foi, de convictions que chacun porte en lui, qui est son bagage pour traverser la vie et qui est son bien le plus précieux.

La démocratie et le respect des consciences, c'est le fond de notre idéal et nous sommes dès lors accueillants et bienveillants à toutes les convictions qui le partagent.

Il y a plus.

Notre objectif doit rester le service de l'Etat ou, si l'on préfère, de la société, dans ses besoins fondamentaux de savoir, de culture, de découvertes, de progrès. Discrets envers les âmes, ne servant aucune idéologie, notre mission est d'aller au-delà de celles-ci, si respectables qu'elles soient, et de n'avoir, envers les hommes, aucune exclusive ni pour les faire travailler avec nous, ni pour les servir.

Cet idéal nous vient du fond des âges, il a imprégné l'idée républicaine à Rome, a traversé la culture européenne pour resurgir dans nos démocraties.

C'est une âme.

Elle doit séduire une jeunesse éprise de respect mutuel.



Arsène Soreil, qui a admirablement dit la fascination qu'exerçait sur lui, petit paysan, la ville de Liège, a écrit dans **Dure Ardenne** ces quelques lignes : « Voir Liège ! convoitise suprême de nos aïeux à têtes carrées. Parfois, n'y tenant plus, l'un d'eux voyageait toute une nuit, pour revenir la nuit suivante, ahanant sous le poids des « commissions », rapportant le beau pain blanc de fleur de farine, **li pan d'Liège**, qu'on partageait ensuite entre chaumières ».

J'ai essayé de vous dire ce qu'est pour moi notre pain spirituel. Si nous savons le partager, si nous savons faire vivre notre âme, j'espère un jour vous tenir un dernier discours intitulé **Amantibus** : à ceux qui nous aiment.

Je vous remercie.



Il me reste un devoir à accomplir.

Au nom de l'Université, j'exprime ma gratitude à tous ceux qui nous ont fait l'honneur d'assister à cette séance académique : aux Représentants des corps diplomatique et consulaire, aux Autorités militaires, judiciaires, civiles, politiques, à Messieurs les Recteurs et Représentants des Institutions de haut enseignement et de recherche et à tous ceux que je voudrais mais ne peux citer, car ils sont trop nombreux. Leur présence nous est infiniment précieuse, car elle témoigne de l'intérêt qu'ils portent à notre maison.

Je remercie également Messieurs les Représentants de la Presse qui ont toujours eu à cœur de rendre compte avec sympathie des événements qui marquent la vie de notre institution.

Je déclare ouverte l'année académique 1985-1986.

Vive le Roi !

Il y a plus  
C'est une fête

On dit que  
C'est une fête  
C'est une fête  
C'est une fête

Il y a plus  
C'est une fête  
C'est une fête  
C'est une fête

Il y a plus  
C'est une fête  
C'est une fête  
C'est une fête



SITUATION ACTUELLE  
DE NOS PROBLEMES DE GESTION

par Monsieur Henri SCHLITZ,

Administrateur

Année Académique 1966-1967

## **0. CHOISISSONS D'AGIR.**

Le sujet que mes fonctions m'amènent à traiter n'est à coup sûr pas réjouissant. Espérant le rendre moins indigeste, j'ai changé la forme habituelle de mes discours de rentrée. C'est donc délibérément qu'aujourd'hui je chercherai moins à convaincre qu'à dire aussi clairement que possible les choix faits, les actions entreprises.

Je crois que c'est dans notre nature : le travail chasse la mélancolie. Si nos problèmes n'en changent pas pour autant de nature, mon discours lui s'en trouvera moins triste, sinon plus gai.

Tous à l'Université, nous aurions - je crois - davantage à nous détourner de l'analyse du passé et des regrets qu'elle engendre pour nous impliquer dans le travail de redressement qu'impose notre plan d'assainissement.

## **1. GARDONS INTACT L'OBJECTIF DU PLAN.**

Aborder les problèmes de gestion de l'Université est impossible sans nous situer tout d'abord par rapport à l'accord conclu avec le Gouvernement sous la forme du plan de redressement financier portant sur la période qui couvre sept années, du 1<sup>er</sup> janvier 1983 au 31 décembre 1989.

En fait, l'exécution de ce plan n'a débuté que le 1<sup>er</sup> octobre 1983. D'une vision globale du travail accompli pendant les deux dernières années se dégagent deux faits qui ressortent avec évidence et dominent l'ensemble de la situation.

### **1.1. La dette antérieure.**

Le premier de ces faits est la prise de conscience que la réussite totale du plan à la fin de 1989 ne résoudra cependant pas notre problème financier si notre dette vis-à-vis de l'Etat, accumulée pendant les exercices antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 1984, subsiste.

Le plan se limite en effet à restructurer le financement de l'Université de manière à le ramener aux normes nouvelles décidées par l'Etat en éliminant, au terme des sept ans, l'octroi de toute allocation supplémentaire.

Le plan n'intègre donc pas le remboursement de la dette préalable. Or, celle-ci s'élève à un milliard et est presque entièrement due au titre de précompte professionnel. En raison de l'existence du plan, l'Administration des Contributions a cessé de nous réclamer le paiement de notre dette ; celle-ci n'en a pas pour autant changé de nature. Sauf dispositions contraaires, elle risque de s'accroître d'amendes et d'intérêts de retard.

Il est indispensable de lever cette incertitude. D'autres Universités, placées dans des situations analogues sinon plus graves, ont vu leurs créanciers désintéressés grâce à une avance de trésorerie consentie par le Ministre de l'Education nationale. Il est temps de clore définitivement cette affaire.

## **1.2. Les distorsions.**

Le second fait saillant est que l'exécution de ce plan s'avère extraordinairement hasardeuse dans la mesure où les hypothèses de départ sont modifiées au mépris des conventions premières.

### **a) L'indexation de l'allocation complémentaire.**

L'allocation complémentaire accordée par l'Etat pendant la durée du plan avait été calculée en intégrant une indexation fixée de commun accord pour tenir compte de l'évolution des prix. Depuis lors, le Gouvernement a changé d'avis. Par rapport au plan, les ressources de l'Université sont ainsi diminuées d'au moins 50 millions pour la période de 1984 à 1985.

### **b) Le paiement des rémunérations à terme échu.**

Le paiement des rémunérations à terme échu a entraîné des non-dépenses dans le courant d'un exercice qui s'évaluent à environ 70 millions. Le dossier établi par l'Université comptait sur cet allègement budgétaire. Malgré les paroles données, cela n'est toujours pas acquis aujourd'hui.

## **1.3. Le véritable objectif.**

Il ne faut pas perdre de vue que le but de l'Etat, quel que soit le Gouvernement au pouvoir, n'est à l'évidence pas d'empêcher l'Université d'accomplir sa mission. L'objectif du plan est de nous sortir de difficultés financières qui, en 1989, auront duré plus de 20 ans. Le plan ne sert à rien si, à son terme, doit subsister 1 milliard de dette. Ce plan ne sera jamais conduit à terme si les règles changent unilatéralement. La perte de l'indexation de l'allocation supplémentaire et celle du produit du paiement à terme échu annihilent l'effet positif d'efforts importants consentis par ailleurs. Mais l'essentiel est de garder clairement à l'esprit que le plan est un objectif d'intérêt commun à l'Etat et à l'Université. Chacune des parties doit consentir les efforts nécessaires pour qu'il aboutisse.

Le geste demandé au Gouvernement à propos de la dette cumulée, de l'allocation supplémentaire et du passage au paiement des traitements à terme échu est indispensable pour motiver l'effort demandé à toute la communauté universitaire.

1986 se présente sous des auspices peu encourageants. Jusqu'en 1989, toute l'Université devra lutter et faire preuve d'imagination pour jouer le rôle qui est le sien malgré les contraintes qu'elle devra s'imposer de plus en plus durement. Il faut garder au plan sa signification véritable.

## **2. IL FAUT DURCIR LES ACTIONS ENTREPRISES.**

Pour pouvoir réaliser le plan, nous devons approfondir et durcir les actions décidées pour rencontrer les objectifs partiels assignés aux principaux postes de recettes et de dépenses. Les circonstances et le lieu ne conviennent pas à une analyse exhaustive. Je me limiterai à quelques thèmes qui me paraissent à la fois importants et suffisamment évocateurs.

## **2.1. Entretien et fonctionnement des Immeubles.**

Les prévisions du plan pour les dépenses d'entretien, de maintenance et de consommation sont sans cesse dépassées. Chacun de vous sait, j'imagine, que les conditions climatiques jointes aux augmentations de prix, nous ont valu des factures de chauffage particulièrement élevées. Les particuliers prévoyants ont adapté leurs installations en profitant à la fois des techniques nouvelles et des primes d'encouragement instaurées pour promouvoir l'isolation des immeubles, etc.

L'Université est incapable de réagir de cette manière.

Depuis 1983, nous n'avons plus disposé d'aucun crédit d'investissement et cette période de vide budgétaire absolu fait suite à une longue période de raréfaction progressive des moyens. Si les toitures percent, si les installations tombent en panne, les frais que ces accidents entraînent doivent être prélevés sur notre allocation de fonctionnement. Réduits au strict indispensable pour assurer une simple sauvegarde des bâtiments existants, il serait nécessaire de disposer de 60 millions par an au minimum. Nous les avons réclamés à l'Etat ; nous n'avons rien obtenu en 1984, ni en 1985 et rien ne s'annonce pour 1986.

Pour en revenir à l'exemple de l'adaptation nécessaire en matière de consommation énergétique, la sagesse commanderait de consentir les investissements nécessaires tant pour l'isolation des bâtiments que pour la modification de notre infrastructure.

Il faut rentabiliser le système de chaufferie centrale au Sart Tilman en le poussant à son terme, c'est-à-dire en réalisant une centrale de production combinée de chaleur et d'électricité à partir de combustible peu coûteux, d'approvisionnement garanti et de prix stables.

Nous avons de bons projets dans ce domaine, qui entraînent un intérêt industriel et celui des responsables de la politique scientifique. La faiblesse de nos moyens nous handicape fortement vis-à-vis de telles entreprises.

Enfin, l'inexistence des crédits de construction qui permettraient l'achèvement du transfert, nous oblige à supporter des coûts d'installations archaïques et d'un entretien difficile dans nos multiples lieux d'implantation en dehors du Sart Tilman.

## **2.2. Le coût du personnel.**

Les mesures qui ont été prises pour avancer l'âge de la retraite sont impossibles à contourner et permettent de croire que l'exécution du plan est de ce point de vue assurée.

A l'analyse, la situation est beaucoup plus nuancée.

En ce qui concerne le personnel encadrant, c'est-à-dire les professeurs et le personnel scientifique, nous rejoindrons globalement la norme financière. Cependant, les groupes qui composent l'encadrement continueront à poser problème. Au terme du plan, si l'on n'y prend garde, nous aurons moins de professeurs qu'il n'est permis ; nous continuerons

à avoir trop de personnel scientifique définitif et trop peu d'assistants temporaires. Cela entraîne des problèmes graves. Ils ont été souvent soulignés en ce qui concerne le renouvellement du personnel scientifique. Cette situation risque aussi de nous handicaper par rapport à d'autres Universités alors que nous voudrions utiliser les possibilités offertes par la récente loi sur l'enseignement.

Globalement, on peut dire que la société attend de plus en plus de l'Université, de ses professeurs, de son cadre scientifique. Les voies nouvelles qui s'ouvrent s'accommodent mal de nos réductions d'effectifs. Il est hors de question de nous résigner à l'immobilisme. Cette question sera reprise par ailleurs et je ne m'y attarderai pas. Je ne l'évoque ici que pour attirer l'attention sur le fait que même cette partie du plan qui semblait ne plus poser de problème mérite une attention constante et soutenue.

L'exécution du plan est moins simple encore en ce qui concerne notre personnel administratif, technique et ouvrier.

Alors que l'âge de la retraite des agents de l'Etat a été avancé à 60 ans et que ceux du patrimoine peuvent demander une prépension à 55 ans, nous ne reviendrons pas aux chiffres normatifs avant 1989.

En effet, au 1<sup>er</sup> janvier 1985, l'effectif rémunéré par l'Etat s'élevait toujours à 1.300 agents alors que l'allocation normative nous permet, à la même date, d'en rémunérer 700 ; il y a donc 600 agents de trop. Nous ne pouvons pas espérer avoir résorbé cet écart d'ici 1989.

Il faut poser le problème autrement. En fait, 180 des agents payés par l'Etat sont affectés à des tâches qui ne relèvent pas de l'objet couvert par notre allocation de fonctionnement. Nous avons donc entrepris de mieux dessiner en quelque sorte les frontières de l'activité universitaire entendue au sens strict et nous avons mis du personnel en subsistance : 128 personnes au C.H.U., 44 à la cité estudiantine, quelques unes encore dans différents services spécialisés tels que l'institut des langues vivantes, l'audio-visuel, etc. Ces opérations sont toujours actuellement en cours et visent notamment les A.S.B.L. qui gravitent autour de l'Université. L'opération sera achevée pour la fin de cette année et va se clôturer par la prise en charge d'environ 180 personnes par d'autres budgets que ceux de l'Etat. Donc, parmi les 1319 agents de l'Etat, 1139 resteront à charge de l'allocation.

Par contre, un certain nombre d'agents rémunérés par le patrimoine accomplissent des tâches qui devraient être assurées par des agents rémunérés par l'Etat ; nous en avons dénombré 103.

Au total, l'excédent réel de personnel est de  $621 - 180 + 103 = 544$ . Toutes ces subtilités ne changent pas fondamentalement la gravité du problème posé.

La solution la plus simple serait évidemment que le patrimoine augmente son effort ; cela lui est impossible. Il ne peut à la fois soutenir la rémunération des 103 agents qui devraient être à charge de l'Etat, reprendre en

outre une charge de personnel mis en subsistance pour environ 124 millions et apporter comme prévu au plan 93 millions pour le seul exercice 1985 comme contribution financière au redressement du budget de l'Université-Etat.

Cette brève description montre la profonde interpénétration des problèmes du personnel Etat et de ceux du personnel patrimoine.

Nous ne sommes pas prêts de pouvoir mettre fin à la coexistence dans les mêmes services d'agents de statuts différents. Vivre une situation dans laquelle des personnes exerçant les mêmes fonctions, dans les mêmes conditions, se voient traitées différemment non seulement dans leur rémunération directe, mais dans tous les volets accessoires (régime de congé, pécule de vacances, allocations familiales, etc.), est intenable.

Nous avons dégagé une solution rendue possible depuis peu par un arrêté des pouvoirs spéciaux créant le système dit d'unité de carrière et qui consiste à mettre sous statut la partie du personnel patrimoine considérée comme affectée à des fonctions permanentes. Cette mise sous statut est autorisée par la loi du 5 juillet 1920. Le projet proposé maintient la masse salariale, sauf en ce qui concerne une partie des pécules de vacances alignés sur ceux accordés à leurs collègues de l'Etat. Or, le jeu des charges annexes nous permet une économie importante et réduit les distorsions entre les différentes catégories de personnel qui sont génératrices de revendications en cascades.

Ces propositions, négociées à l'intérieur de la Maison avec les organisations syndicales, ont été adressées au Gouvernement avant les vacances ; elles sont juridiquement inattaquables mais sans doute mal reçues par certains organismes nationaux. L'application de ces mesures est indispensable à la sauvegarde financière de l'institution et au respect du plan. Actuellement, l'accord est intervenu à l'intérieur de la Maison. La solution est fondée et intéressante à beaucoup d'égards. Elle doit pouvoir être mise en place au plus vite. Si l'on tarde, les problèmes vont s'aggraver car nous n'aurions d'autre alternative que des licenciements massifs.

Il faut garder à l'esprit que le problème ne se limite pas à la seule réduction des coûts de personnel. Il convient encore de faire face, avec l'effectif réduit, à l'ensemble des tâches qui ne font que croître et se compliquer. L'effort de réflexion a été entrepris avec le concours du Professeur Mme DE KEYSER pour proposer en plusieurs étapes une réorganisation générale du travail dans l'Université.

La première de ces étapes va conduire à définir un cadre fonctionnel des agents du P.A.T.O. en décembre de cette année. La redistribution du travail doit être conduite parallèlement à une modification des méthodes ; il s'agit notamment de l'introduction résolue de l'informatique dans toutes les procédures documentaires, administratives et financières. Ceci n'est possible qu'au prix d'une remise en cause des vieilles habitudes de travail. Dans les jours qui viennent l'opération va commencer, et appel sera fait à la bonne volonté de chacun. Cet effort de remise en cause va nous mobiliser tous au moins jusqu'à la fin de 1986. Cela en vaut

vraiment la peine dans la mesure où cette opération est seule susceptible de nous éviter les drames que provoque déjà, tant pour les patrons que pour les employés, l'application aveugle du système de non-remplacement des départs accélérés.

Nous savons déjà cependant que cet effort douloureux va se heurter à des limites dues au freinage du regroupement de nos centres d'activités au Sart Tilman. Je ne vais pas revenir ici sur nos projets en matière de constructions. Un « audit », réalisé par le Professeur PESTIEAU, renforce encore notre conviction que ce regroupement est une bonne chose tant pour l'Université que pour les finances de l'Etat. Je crois en tout cas que nul ne discute plus l'impérieuse nécessité de terminer au plus vite les bâtiments destinés au transfert de la Faculté de Médecine vétérinaire. A présent que la dimension du centre hospitalier universitaire est clairement définie, nous connaissons exactement la partie de ce bâtiment dont le gros-œuvre existe et risque de rester sans usage. Là aussi, il est de l'intérêt de tous que soient mises en œuvre les propositions faites par l'Université d'y installer l'ensemble des services de la Faculté de Médecine et d'autres laboratoires qui nécessitent la disposition d'infrastructures aussi complexes. C'est l'effort minimum que nous demandons au plus tôt ; il représente 2,8 milliards.

Dois-je souligner combien toutes ces entreprises sont difficiles. L'espoir de les voir aboutir est étroitement tributaire, sinon d'un enthousiasme, au moins d'une suffisante bonne volonté de tous ceux qui travaillent à l'Université, à quelque titre que ce soit.

### **2.3. Interventions du patrimoine.**

Le plan d'assainissement a prévu une intervention financière du patrimoine au profit de notre budget d'Etat entre 90 et 100 millions chaque année, jusque 1989. Pour y arriver, il faut mettre en œuvre tout un arsenal de moyens, les uns défensifs, les autres créatifs.

Nous comptons sur des revenus provenant des placements du capital du patrimoine et, au moins à court terme, des revenus des services prestant au profit de tiers.

Les difficultés du Centre public d'Aide sociale de la Ville de Liège ont anéanti toutes nos prévisions. Il faut savoir que les conventions conclues pour l'hôpital de Bavière prévoyaient la récupération par l'administration du C.P.A.S. des honoraires médicaux correspondant aux prestations fournies par les médecins et le personnel de notre Faculté. Or, la tutelle du C.P.A.S. a pratiquement saisi tous ces revenus, en ce compris nos honoraires. Ces honoraires sont cependant notre propriété. Seul un effet de procédure fait transiter cet argent par les comptes du C.P.A.S. Depuis près de deux ans, la dette du C.P.A.S. à notre égard, et les intérêts qui s'y rapportent, se sont accumulés et atteignent actuellement près de 700 millions. Il est illusoire de vouloir changer de système au moment où la cohabitation à Bavière va cesser, mais si rien ne change, la dette au 1<sup>er</sup> janvier 1986 aura dépassé le milliard.

Pour faire face à cette carence grave, nous avons utilisé, pour commencer, nos propres disponibilités ; nous avons donc perdu les revenus de placements sur lesquels nous comptions. Ultérieurement, nous avons dû nous-mêmes emprunter, ce qui entraîne des intérêts à payer. Nous avons dû retarder le paiement de nos propres fournisseurs, et ce n'est qu'au prix de démarches pénibles - conjointes du C.P.A.S. et de l'Université auprès du Crédit communal - que nous avons pu jusqu'à présent faire face à nos propres obligations.

Cette situation ne peut plus durer. Elle met en cause la crédibilité de l'ensemble des pouvoirs publics. Nous demandons l'aide des plus Hautes Autorités de l'Etat pour régler ce problème.

Le redéploiement qui vient d'être décidé pour ce qui concerne les 935 lits universitaires dont doit disposer notre Faculté de Médecine va donner au problème une ampleur toute nouvelle. Dès 1986, nous gérons en propre 609 lits dans notre centre hospitalier du Sart Tilman et nous participerons à la gestion de lits universitaires à la Citadelle et au Bois de l'Abbaye. Nous maintiendrons nos policliniques à Bavière, d'autres au Sart Tilman et à Ougrée.

A l'évidence, la tâche sera extraordinairement difficile tant en raison des implantations partielles que des transferts de lits et de notre inexpérience en matière de gestion de l'hôtellerie.

Si notre comptabilité est bien tenue et, je crois, bien organisée, elle s'apparente plus à une comptabilité de recettes-dépenses qu'à la comptabilité de droits et d'engagements dont nous devons dorénavant disposer. L'Université est un organisme très complexe, avec un nombre élevé de gestionnaires de comptes, dont certains sont très importants, de caisses diverses, de facturations très différentes, etc. Un nouveau plan comptable est indispensable.

Pour le C.H.U., l'opération de déconcentration des pouvoirs est commencée ; il faut l'achever et scinder la trésorerie propre de l'hôpital de celle du patrimoine de l'Université, voire constituer une entité juridique distincte.

Dorénavant enfin, il convient de « responsabiliser » la gestion non seulement du C.H.U. mais d'un certain nombre d'autres entités qui gravitent dans l'orbite de l'Université.

Je pense aux A.S.B.L. dans lesquelles l'Université est représentée. Il faut se poser sérieusement la question de savoir si, par exemple, le sport étudiant doit être organisé sous forme d'un service propre de l'Université ou si une société juridiquement distincte répond mieux aux buts poursuivis. Dans cette dernière hypothèse, il est hors de question que l'Université en soit la seule partie constituante ; créer une entité juridique nouvelle implique que son objet, non seulement concerne d'autres partenaires, mais implique leur participation active.

De même, je crois qu'il est bon d'envisager de faire exploiter les effets indirects de l'activité scientifique déployée dans certains de nos laboratoires par des sociétés commerciales qui auraient pour objet de veiller

à tirer parti soit de procédés originaux, soit du savoir-faire de nos chercheurs. Mais dès l'instant où une société anonyme sera créée à côté des laboratoires de la section « Recherches spatiales » de l'Institut d'Astrophysique, comme dès l'instant où nous avons créé l'A.S.B.L. des Sports au Sart Tilman, il faut conduire la logique de gestion jusqu'à son terme ; cela devient un être distinct de nous et qui ne peut plus dépendre de nous dans les moments difficiles de son existence.

C'est pourquoi, dans le courant de 1985, nous avons clarifié le statut et la dépendance hiérarchique du personnel de ces sociétés satellites de l'Université. Nous allons poursuivre en les dotant des instruments de gestion nécessaires pour assurer leur authentique autonomie, c'est-à-dire leur indépendance économique.

Cela passe par la constitution de fonds de roulement et de réserves tant pour assurer le paiement des pécules de vacances que pour se prémunir contre les accidents de parcours. Si une entreprise commerciale fait faillite, les préavis sont couverts par un fonds d'indemnisation. Consciente de ses devoirs, l'Université va promouvoir la constitution d'un véritable fonds de garantie. Ce sont là des mesures de saine gestion ; il est regrettable qu'elles n'aient pas été prises plus tôt.

Au-delà des mesures expressément inscrites au plan, nous devons entreprendre le développement de nos activités.

#### **2.4. développement de nos activités.**

Les activités de l'Université au profit de tiers sont souhaitées. Nous devons cependant veiller à ce qu'elles ne s'opèrent pas dans des conditions de concurrence déloyale. En fait, la prestation universitaire ne se justifie que lorsqu'elle est originale ou nécessite l'utilisation d'équipements rares. Ces conditions ne sont pas suffisantes ; elles n'excluent pas la nécessité de rémunérer justement l'apport de l'Université elle-même tant par l'usage de son infrastructure générale que par la rémunération d'un certain nombre de ses agents. Notre rôle n'est sûrement pas d'apporter aux tiers des services sous-évalués, mais au contraire d'intervenir de plus en plus dans la vie régionale comme un partenaire à part entière qui retrouve le juste prix de ses services, puis rémunère à son tour l'Université de ses apports. Il ne suffit pas de ne plus être en déficit, mais bien d'acquérir l'indépendance financière. Une nouvelle fois, ceci doit conduire à la constitution de fonds de roulement et de réserves de manière à ne plus dépendre de la trésorerie propre du patrimoine.

Remplir ces conditions ouvre le droit à la véritable autonomie, mais celle-ci entraîne inévitablement la nécessité du calcul de prix de revient et une discipline de gestion, souvent mal ressenties dans l'Université.

La « Cellule de promotion extérieure de la Recherche » a pour mission d'assister les services lorsque des difficultés d'ordre juridique, administratif et financier se posent. Elle doit aussi faciliter la compréhension par les tiers des possibilités qui existent à l'Université. Par cette double dimension, elle contribue au déploiement de l'Université qui est la seule voie de salut pour nos finances.

Nombreux sont les services que nos scientifiques peuvent rendre à l'activité économique. Il me paraît évident que ce déploiement exige une période qui dépasse largement l'horizon de 1989.

Cette voie d'expansion n'est pas réservée aux seules activités économiques. L'Université participe largement à la vie culturelle au sens large ; les exemples sont nombreux, depuis le Musée de Zoologie, l'aquarium, les collections de toute nature et l'animation de la vie intellectuelle locale due à la Maison de la Science, au Foyer culturel, au Musée de sculptures en plein air, etc. Toutes ces missions sont marginales par rapport à notre mission principale ; elles ne peuvent être exercées qu'avec la collaboration de ceux qui, dans notre pays, sont les gardiens de ces valeurs. Il me paraît juste que notre contribution intellectuelle entraîne des apports budgétaires extérieurs.

La récente loi sur l'enseignement que j'évoquais tout à l'heure nous ouvre de nouvelles possibilités. Nombreux sont ceux dans l'Université qui non seulement s'en réjouissent mais souhaitent s'y engager résolument.

Tout cela ne va pas sans risque, car nous ne sommes plus en situation d'entreprendre des aventures coûteuses. Avoir des projets est indispensable mais tous doivent être passés au crible de l'analyse financière. Actuellement encore, nous soutenons une bonne dizaine de services en déficit ; nous nous efforçons de les aider à opérer le redressement mais nous ne pouvons plus tolérer d'hémorragies persistantes. Dorénavant, ne pas s'astreindre à cette rigueur équivaut à commettre une faute grave que bientôt personne ne nous pardonnera plus.

Puis-je me résumer en soulignant que tous les postes importants du plan de 7 ans exigent une accentuation des mesures prises jusqu'ici. Rien n'ira de soi. Une absolue rigueur de comportement est indispensable pour atteindre le résultat auquel nous nous sommes engagés.

### **3. EN CONCLUSION, TOUTES NOS ACTIVITES DOIVENT CONCOURIR A NOTRE REDRESSEMENT.**

Pour sortir du drame financier qui est le nôtre, la seule voie passe par un développement de toutes nos activités :

- l'activité d'enseignement de manière à avoir plus d'étudiants,
- l'activité de recherche de manière à accroître notre subsidiation tant par les fonds nationaux qu'internationaux, où notre présence est notoirement insuffisante,
- les services rendus à des tiers où nous sommes encore loin de répondre ne serait-ce qu'aux seules demandes qui s'expriment.

La situation est évidemment variable selon les secteurs, mais il est plusieurs spécialisations où les autres Universités francophones sont pratiquement seules présentes face aux appels industriels ou des organismes à vocations culturelle et sociale.

Je ne crois pas que nous devons être présents dans toutes les spécialités, mais il est cependant des secteurs où l'absence de la seule Université complète de l'Etat nous vaut, sinon des reproches, au moins une perte sensible d'estime. Je ne veux pas m'étendre maintenant plus longuement sur ce sujet, j'aurai l'occasion en d'autres lieux d'y revenir et d'en discuter.

Je ne suis pas pour autant pessimiste. Des exemples concrets prouvent à suffisance que l'Université de Liège est de plus en plus considérée comme une partenaire à part entière.

L'exemple le plus récent est celui des conventions hospitalières qui viennent d'être conclues. Elles nous permettent de jouer notre juste rôle vis-à-vis de l'ensemble du réseau hospitalier local, régional, national, tout en assurant dans de meilleures conditions nos devoirs d'enseignement et de recherche. L'accès à cette fonction nous avait été jusqu'ici interdit. Il faudra des années pour développer ce rôle à la mesure de nos réelles capacités.

D'ici là, j'imagine, chacun aura oublié les moments difficiles que vivent ceux qui ont commencé.

Je l'imagine et l'espère.

ULG - CICB

LIBER



709101702

RELATIONS EXTERIEURES ULg.  
IMPRIMERIES CERES s.p.r.l.