
**LE SECTEUR DES SCIENCES HUMAINES AUJOURD'HUI.
ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC**

par Matthieu de Nanteuil¹

Résumé, en 2 p. p. 2
Texte complet p. 4

¹ Faculté LSM/Institut IACCHOS. Président de l'institut IACCHOS de 2015 à 2020.

LE SECTEUR DES SCIENCES HUMAINES AUJOURD'HUI. ELÉMENTS DE DIAGNOSTIC

– RÉSUMÉ –

DE FAÇON GÉNÉRALE : UNE IDENTITÉ MIEUX AFFIRMÉE, UNE GOUVERNANCE À AMÉLIORER

- « Avec l'humain, sur l'humain, pour l'humain » : le Secteur des sciences humaines de l'UCLouvain se reconnaît dans des *pratiques professionnelles* mais aussi des *valeurs partagées*, qui en font l'originalité et la richesse.
- Ce Secteur est au cœur de *la politique de démocratisation et de massification de l'enseignement universitaire, dont il vit les effets directs*. Sa taille, les pressions démographiques qui s'exercent sur lui dans le contexte de l'enveloppe fermée, le nombre d'entités qui le composent, ainsi que certaines spécificités propres, font de ce Secteur un lieu objectivement plus difficile à piloter.
- Nous pouvons *collectivement progresser dans de nombreux domaines* : les enjeux d'efficacité collective, de management coopératif et de qualité des relations de travail gagneraient à être mieux pris en compte.

Les trois Secteurs participent, ensemble, à la communauté universitaire de l'UCLouvain dont ils sont les parties constitutives. Nulle compétition entre eux mais, pour le SSH, des spécificités à faire valoir avec clarté : il est le principal Secteur concerné par les nombreuses évolutions structurelles de l'Université (Mons, St-Louis, RFIE, etc.).

THÈMES TRANSVERSAUX : DES DÉFIS À RELEVER...

→ Diversité et complexité

Au-delà de la taille, le premier défi à relever est celui de la diversité interne du Secteur : des entités, des disciplines et des épistémologies, mais aussi des lieux, des métiers, des cultures professionnelles. Pour beaucoup, « *cette diversité est une richesse* ». Mais c'est aussi « *un sacré défi à relever au jour le jour* ».

→ Moyens et charge

« *Nous avons tous conscience des contraintes et des difficultés en cours. Le problème, ce sont les transitions, les réformes à engager. Nous avons besoin de moyens qui accompagnent ces évolutions* ». Certain.e.s soulignent en outre la nécessité de bien circonscrire « *les endroits où le déséquilibre entre moyens et charge est le plus grand afin d'apporter le soutien de l'ensemble du Secteur aux entités concernées* ».

→ Genre et qualité de vie au travail

Dans le domaine du genre, des progrès très substantiels ont été accomplis à l'UCLouvain ces dernières années, mais des avancées sont encore attendues au sein du Secteur : accès paritaire aux postes de direction et prise en compte de la situation des femmes académiques en début de carrière. Sur la qualité de vie au travail, « *nous n'avons pas encore obtenu les résultats attendus* », bien que beaucoup reconnaissent « *la chance* » de pouvoir travailler dans une université comme l'UCLouvain.

... ET DES BESOINS À RENCONTRER

→ Balises et perspectives

Pour soutenir la subsidiarité voulue par toutes et tous, il est suggéré de clarifier et/ou de renforcer les balises communes. Cela doit aller de pair avec le fait de se redonner des perspectives, à plus ou moins long terme. Il revient au Secteur de « *se penser* » dans la durée.

→ Gouvernance et décision

Le SSH a un rôle de coordination, d'orchestration. Il doit être capable d'écoute et de compréhension vis-à-vis des entités qu'il coordonne, engagé avec sérieux et rigueur dans la gestion des ressources et l'application des balises, dans un esprit de collégialité. Ceci va de pair avec une demande de simplification des tâches administratives et de synchronisation des circuits de décision. « *Simplifier ? Oui, mais attention au revers de la médaille. La simplification des tâches administratives ne diminue pas nécessairement le circuit de la décision* ».

→ **Transparence et confiance**

« Nous devons continuer à mieux nous connaître. C'est indispensable si nous voulons imaginer des solutions innovantes entre nous. » Il est essentiel d'exposer de manière transparente les critères de décision ou les raisons des choix, mais aussi de renforcer les relations de confiance entre les composantes du Secteur. Les indicateurs sont nécessaires pour objectiver certaines dimensions, mais la décision doit reposer sur la délibération, « l'existence de principes partagés », la prise en compte de certaines singularités.

DE NOMBREUX DOSSIERS EN COURS

- ✚ Faire vivre la nouvelle **gouvernance** du SSH, à partir du nouveau ROI en préparation.
- ✚ Réfléchir de façon concertée à une **répartition équitable des ressources humaines** au sein du Secteur, PAT et PST en particulier, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.
- ✚ FUCaM-Mons : le **multi-sites** comme ressource – Saint-Louis-Bruxelles : le **multi-sites** comme perspective.
- ✚ Soutien aux **responsables d'entité** (Doyen.ne.s et Président.e.s) dans la prise de fonction et l'exercice de leur fonction.
- ✚ Valoriser et coordonner les **plateformes technologiques**
- ✚ Donner du sens aux **archives**, soutenir et coordonner l'action des **bibliothèques**
- ✚ Politique de **formation continue** à l'échelle du Secteur.
- ✚ **Espaces de travail** : bâtiments, bureaux, gestion et équipement des espaces dédiés à l'enseignement et à la recherche.
- ✚ Académisation des **chercheuses et chercheurs qualifié.e.s du FNRS** au sein du Secteur des sciences humaines.
- ✚ Action internationale en sciences humaines dans le cadre de la **stratégie européenne** de l'UCLouvain (« Circle U »), mais aussi des actions vers les **pays en voie de développement**.
- ✚ Relations avec la **société civile**, en particulier pour compléter des financements publics insuffisants.
- ✚ Engagement du Secteur des sciences humaines sur les questions de **transition**, à travers la mise en œuvre du « Plan Transition »

A cela s'ajoutent deux dossiers transversaux, de portée et de nature très différentes, qui concernent quelques entités mais dont la réussite est essentielle pour le Secteur dans son ensemble : la réforme du pilotage du Bac Ingénieur.e de Gestion (INGE) et la réforme de la Formation Initiale des Enseignant.e.s (RFIE).

UN CONTEXTE DIFFICILE

- Complexité des parcours étudiants, surcharge administrative, difficultés pour dégager du temps de recherche, tensions sur des ressources limitées, faible lisibilité sur l'avenir, lassitude et fatigue, surtout dans la période de pandémie...
- ... qui marque une rupture : source de nouveaux apprentissages individuels et collectifs – notamment dans les usages du numérique –, elle a fragilisé de nombreux dispositifs d'enseignement ou de recherche, mettant en difficulté la population étudiante et exposant bien des chercheurs et chercheuses à une plus grande vulnérabilité.
- En *sciences humaines*, ces effets sont particulièrement marqués en raison du nombre d'étudiant.e.s, mais aussi du fait que beaucoup de terrains de recherche ont été brutalement interrompus. Dans la période qui s'ouvre, le contexte budgétaire de l'Université est particulièrement contraignant.

LA FONCTION DE VRSSH : EN PLUS DE LA COORDINATION, 5 RÔLES RÉGULIÈREMENT ÉVOQUÉS

- ✓ Créer « un espace d'écoute »
- ✓ « Être un.e accompagnateur.trice de projets, un.e facilitateur.trice de succès ».
- ✓ Procéder à des « arbitrages clairs et justes ».
- ✓ « Simplifier les tâches administratives ».
- ✓ « Assurer un leadership, dans l'intérêt du Secteur ».

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Le présent document propose un diagnostic de la situation du Secteur des sciences humaines de l'UCLouvain en 2020. Il répond à quatre préoccupations principales :

- disposer d'une vue générale qui ne soit pas le simple reflet d'une fonction exercée par le passé, celle de président d'institut ;
- s'intéresser au point de vue des acteurs et pas seulement aux leviers juridico-institutionnels ;
- se tenir à « juste distance » de l'ensemble des entités et des acteurs ;
- engager une démarche de co-construction, de telle sorte que d'éventuelles propositions puissent bénéficier du socle d'un diagnostic aussi large que possible.

A travers un tel document, c'est l'intérêt supérieur du Secteur des sciences humaines de l'UCLouvain qui est partout visé.

Pour autant, ce texte n'a rien d'exhaustif. Il suggère un « portrait » à partir d'une série de rencontres, mais ce n'est nullement un « portrait-robot ». Il entend plutôt repérer les « traits saillants » du Secteur, en tant que niveau de décision et communauté professionnelle. Il constitue, à mes yeux, une étape fondatrice sur la route d'une possible candidature à la fonction de VRSSH en mai 2021 et n'engage, à ce titre, que son auteur.

Dans cette perspective, je souhaite remercier tous les personnes rencontrées entre septembre et décembre 2020 pour leur disponibilité, mais aussi la clarté et la franchise de leur propos². Ensemble, nous avons pu avoir des discussions de fond sur la situation du Secteur des sciences humaines, sur les besoins et défis à relever, mais aussi sur la fonction de VRSSH, présente et à venir.

Au cours de ces rencontres, les échanges étaient guidés par deux questions principales :

1. Quels sont les « besoins à rencontrer » ou les « défis à relever » que vous estimez être essentiels, pour le SSH, mais aussi pour votre entité (Faculté ou Institut)³ ?
2. Face à cela, comment voyez-vous le rôle du SSH et, en particulier, du/de la VRSSH ?

Le présent document propose une synthèse de ces nombreux entretiens. Il préserve l'anonymat des personnes interviewées mais peut utiliser des exemples ou des verbatims à titre d'illustration. Il traite successivement des points suivants :

- **Identité et gouvernance**
- Le SSH en 2020 : un **panorama général**
- Sur la table du Secteur : de nombreux **dossiers...**
- Les **attentes de rôle** concernant la fonction de VRSSH
- **Annexe :**
 - A1. Liste des personnes rencontrées entre septembre et décembre 2020

² Ce diagnostic est le fruit d'échanges avec de nombreux membres du Secteur entre septembre et décembre 2020, à commencer par l'ensemble des Doyen.ne.s et Président.e.s d'institut, en cours de mandat ou dont le mandat s'est achevé en août 2020. D'autres personnes ont également été rencontrées (DAF, CAI, membres des corps, membres du CR, VRS, autres). La liste complète figure dans l'annexe A1.

³ Dans ce texte, la notion d'« entité » renvoie aux Facultés et Instituts de recherche, celle de « responsable d'entité » aux Doyen.ne.s et Président.e.s d'institut.

Le plus souvent, l'engagement dans la vie universitaire en tant qu'académique, l'exercice d'une activité scientifique en tant que doctorant.e, post-doctorant.e, chercheuse ou chercheur, l'appartenance à la communauté universitaire en tant qu'administratif.ve ou étudiant.e, sont synonymes de fierté, voire d'enthousiasme.

Au quotidien, ce sont des étudiant.e.s que l'on forme ou que l'on accompagne, des recherches qui prennent corps et se développent, des dynamiques individuelles et collectives qui se mettent en place, tout cela au service des 3 missions de notre Université : enseigner, chercher, servir. Pourtant, la réalité quotidienne a aussi sa part d'ombre : complexité des parcours étudiants, surcharge administrative, difficulté pour dégager du temps de recherche, tensions sur des ressources limitées, faible lisibilité sur l'avenir, lassitude ou fatigue, surtout dans la période de pandémie...

L'année 2020 aura été marquée par une pandémie mondiale dont les effets sur les structures d'enseignement et de recherche auront été déterminants. Il est prématuré de tirer les leçons d'une crise dont les effets sont loin d'être achevés, mais l'on peut d'ores et déjà penser que cette crise marquera une rupture profonde : source de nouveaux apprentissages individuels et collectifs – notamment dans les usages du numérique –, elle aura fragilisé de nombreux dispositifs d'enseignement ou de recherche, mettant en difficulté la population étudiante et exposant bien des chercheuses et chercheurs à une plus grande vulnérabilité. En sciences humaines, ces effets sont particulièrement marqués en raison du nombre d'étudiant.e.s (dont certain.e.s connaissant des conditions sociales difficiles), des spécificités propres à ce Secteur mais aussi du fait que beaucoup de terrains de recherche ont été brutalement interrompus. Sur le plan économique, la situation est très préoccupante et le contexte budgétaire de l'Université particulièrement contraignant.

Il reste que cette pandémie a plus eu pour effet d'accentuer voire de radicaliser des questionnements existants que d'en créer de nouveaux. Elle ne fait que souligner l'urgence de parvenir à apporter des réponses crédibles aux défis de l'enseignement et de la recherche en sciences humaines, dans le monde turbulent que nous connaissons actuellement.

Dans un tel contexte, les propos recueillis au cours de ces rencontres permettent de brosser un portrait de la situation du Secteur en 2020. Ce portrait est essentiellement le fruit du regard que les personnes interviewées portent sur notre communauté professionnelle. Sans examiner chaque question en détail, cette diversité de points de vue permet de dresser un portrait assez précis : c'est pourquoi celui-ci constitue une étape-clé dans la formulation d'un programme de travail, notamment dans la perspective d'une candidature pour le poste de VRSSH, en mai 2021⁴.

⁴ Dans la suite du document, l'expression « Secteur des sciences humaines » recouvre deux acceptions distinctes :

- le Secteur des sciences humaines comme *organe et niveau de décision*, doté de compétences et prérogatives spécifiques, formulées dans le Règlement ordinaire de l'UCLouvain – ci-après désigné comme « SSH » ;

- le Secteur des sciences humaines comme *communauté professionnelle*, concernée par de multiples enjeux, au sein de laquelle cohabitent de nombreux acteurs, dont les identités elles-mêmes varient – ci-après désigné comme « Secteur ».

En pratique, ces deux acceptions sont étroitement liées : on ne peut améliorer la situation de cette communauté professionnelle sans s'intéresser aux compétences spécifiques qui relèvent du SSH ; de telles compétences n'ont de sens qu'à la condition de ne pas limiter le Secteur à une strate ou un niveau de décision, mais d'en faire un levier d'action pour l'ensemble de la communauté des sciences humaines de l'UCLouvain.

1. « AVEC L'HUMAIN, SUR L'HUMAIN, POUR L'HUMAIN » : UNE IDENTITÉ MIEUX AFFIRMÉE, UNE GOUVERNANCE À AMÉLIORER

Lors de la « mise au blanc » du SSH en janvier 2019, les Doyen.ne.s et Président.e.s d'institut, réuni.e.s autour de Jacques Grégoire, ont ouvert de nombreux chantiers en matière de gouvernance, de gestion des personnes ou de valeurs. A ce propos, le Prof. Per Agrell (Doyen LSM) a suggéré de définir le Secteur à partir d'une trilogie « avec, sur et pour l'humain » : par-là, il s'agit d'indiquer que l'enseignement et la recherche en sciences humaines :

- ➔ s'appuient sur un *ensemble d'interactions* entre les membres de la communauté universitaire et celles et ceux à qui ils s'adressent, y compris en matière de recherche (« avec »),
- ➔ ont pour objet les *objets humains eux-mêmes* et tout ce qui les constitue comme tels (des croyances religieuses à la création de richesse en passant par les règles de droit, les modes de vie, les pratiques de gestion, les formes langagières, la vie psychique, la création culturelle et imaginaire, la politique, l'éthique, etc.) (« sur »),
- ➔ ont une visée de connaissance et de transmission, mais aussi de *développement* ou *d'approfondissement* de ces modalités multiples d'être humain et de faire société (« pour »).

Cette approche a fait l'objet d'un large consensus et permet de donner une cohérence à l'ensemble du Secteur, comme en atteste, notamment, le document « Valeurs » rédigé par le VRSSH et approuvé par le Bureau de Secteur en 2019⁵. Une traduction concrète d'un tel engagement a été le « Fonds de solidarité Covid pour les chercheurs et chercheuses du Secteur », dont l'action initiale a été amplifiée lors du Conseil académique du 7 décembre 2020. Une telle démarche est saluée par de nombreuses personnes interviewées : elle illustre particulièrement bien l'« esprit de solidarité » qui caractérise notre communauté professionnelle. Elle pourrait constituer une référence à l'avenir, surtout dans le contexte budgétaire difficile qui s'annonce.

Cela étant précisé, le rôle du Secteur des sciences humaines – comme de l'Université dans son ensemble – est de créer les conditions pour que les personnels académiques et scientifiques, avec l'aide du personnel administratif, fournissent un enseignement et une recherche de la meilleure qualité possible, en veillant à entretenir « l'excellence de l'institution ». Depuis sa création, notre Secteur est largement à la hauteur de la tâche qui lui incombe. Il n'a pas à défendre une identité mise en cause, mais à promouvoir et valoriser une « unidiversité » foisonnante, riche, source d'engagement et de fierté⁶.

Cette perspective générale appelle néanmoins deux remarques :

⁵ Ce document a été intégré au rapport « Optimisation du Secteur des sciences humaines ». Annexe 3a au Bureau de Secteur du 19/09/2020 (p.10-17).

⁶ « Unidivers », néologisme forgé par François de Sales dans un ouvrage publié en 1615, pour qualifier la nature de la création, « c'est-à-dire, dit-il, unique et divers, unique avec diversité et divers avec unité ». [...] Les [sciences humaines sont le lieu] d'une rencontre, qui oblige à penser autrement, à modifier son rapport aux autres et au monde. [...] La liste n'est pas infinie mais je pourrais allonger [...] considérablement la liste de tous ces lieux de l'enseignement et de la recherche en « humanités » qui construisent, qui nourrissent de manière irremplaçable la diversité de la pensée et du rapport au monde, qui sont donc les conditions de possibilité de la liberté des êtres humains », Agnès Guiderdoni, présidente de l'institut INCAL (2015-2018), à l'occasion de la remise du DHC de l'institut, 3 mai 2018.

- le Secteur des sciences humaines de l'UCLouvain est au cœur de *la politique de démocratisation et de massification de l'enseignement universitaire, dont il vit les effets directs*. Sa taille, les pressions démographiques qui s'exercent sur lui dans le contexte de l'enveloppe fermée, le nombre d'entités qui le composent, ainsi que certaines spécificités propres, font de ce Secteur un lieu objectivement plus difficile à piloter. Le plaisir d'y étudier ou d'y travailler fait constamment face à cette difficulté, perçue comme un obstacle à franchir, au moins pour certaines entités ou certains acteurs ;
- au sein du Secteur, *nous pouvons collectivement progresser dans de nombreux domaines*. Lesquels ? Je résumerai les choses de la façon suivante : une université est une « organisation experte » au sein de laquelle les enjeux d'efficacité collective, de management coopératif et de qualité des relations de travail gagneraient à être mieux pris en compte. Les entretiens que j'ai eus avec les personnes figurant en annexe ont été l'occasion de souligner de nombreux aspects, qui ne sont pas nécessairement convergents. Mais, dans tous les cas, cette préoccupation constitue l'arrière-plan des échanges et des perspectives de travail évoquées.

Ces deux éléments constituent, à mes yeux, le point de départ d'une relation à la fois exigeante et coopérative entre les trois Secteurs de notre Université : le Secteur des sciences humaines, celui des sciences de la santé et celui des sciences et technologies. Nulle compétition entre eux dans la mesure où, ensemble, ils participent à la communauté universitaire de l'UCLouvain dont ils sont les parties constitutives. En revanche, pour le SSH, des spécificités à faire valoir avec clarté dans un contexte budgétaire contraignant, alors que de nombreuses évolutions structurelles de l'Université concernent essentiellement le Secteur des sciences humaines (fusion avec les FUCaM hier, fusion avec l'USL-B demain, perspectives de la RFIE en contexte incertain, etc.).

2. LE SECTEUR DES SCIENCES HUMAINES EN 2020 : UN PANORAMA GÉNÉRAL

Dans ce contexte, une série de **thèmes transversaux** a été identifiée, évoquée ci-après sous la forme de « binômes » : ils représentent à la fois des *constats* ou des *défis à relever*, liés à la situation actuelle du Secteur, et des *souhaits* ou des *besoins à rencontrer*, face aux difficultés récurrentes. Point important : le fait de les mentionner ne signifie pas que rien n'a été fait à leur propos, bien au contraire, ni que le SSH ait tous les leviers pour y répondre. Si plusieurs d'entre eux concernent prioritairement le fonctionnement opérationnel du SSH, d'autres concernent également des niveaux distincts (le niveau central ou celui des entités). Mais ces thèmes préoccupent les membres de notre communauté professionnelle et, à ce titre, doivent retenir l'attention. Je les présente ci-dessous, en distinguant défis (a, b, c) et besoins (d, e, f). Ils sont ensuite complétés par une liste de dossiers précis.

a. Diversité et complexité

Au-delà de la taille en tant que telle⁷, le premier défi à surmonter est celui de la **diversité interne** du Secteur : diversité des entités, des disciplines et des épistémologies, mais aussi des lieux, des métiers et des cultures professionnelles. Pour beaucoup, « *cette diversité est une richesse* ». « *C'est notre carte d'identité, qui fait ce que nous sommes* ». Mais c'est aussi « *un sacré défi à relever au jour le jour* ». Cette diversité soulève des difficultés spécifiques pour construire un fil rouge ou rassembler autour d'un projet, mais aussi pour partager des ressources ou nouer des compromis. La diversité ne se limite pas à un thème intellectuel à la mode : elle constitue un défi très concret dès lors que l'on prend au sérieux la capacité du SSH à procéder aux arbitrages nécessaires ou à donner une direction générale à l'ensemble. Comment, par exemple, faire passer un poste d'assistant.e d'une Faculté à l'autre, ou d'un Institut à l'autre, quand on sait les différences entre disciplines, mais aussi entre pratiques et cultures professionnelles ? Comment rassembler, autour de projets communs, des expertises qui n'échangent pas au quotidien ? « *Le Secteur est polymorphe : c'est une bonne chose mais, sur le terrain, diversité peut rimer avec disparité* ».

Par ailleurs, le SSH affronte le défi de sa propre **complexité**, directement issue de (1) certaines spécificités propres aux sciences humaines, parmi lesquelles : la pression démographique sur les Facultés, le caractère multi-site de plusieurs entités du Secteur, le statut des bibliothèques et des archives, etc. ; (2) des évolutions structurelles passées (fusion avec les FUCaM) et à venir (perspective de fusion avec l'USL-B), complétées par les perspectives de la RFIE en contexte de grande incertitude. « *C'est sur notre Secteur que pèsent la plupart des grandes évolutions de l'Université. On ne se plaint pas, mais c'est important de le reconnaître. On ne le dit pas assez* ».

b. Moyens et charge

Un autre défi a été mentionné, sans l'avoir été de façon systématique : la question des **moyens, essentiellement en ressources humaines**. « *Nous avons tous conscience des contraintes et des difficultés en cours. Le problème, ce sont les transitions, les réformes à engager. Nous avons besoin de moyens qui accompagnent ces évolutions* ». Certaines entités connaissent des situations particulièrement critiques : « *Ici, nous sommes dans une situation-limite. Beaucoup de collègues n'en peuvent plus* ». Tout le monde s'accorde sur la nécessité d'éviter la surenchère et/ou affirme être conscient de l'étroitesse des marges de manœuvre. « *Mais qu'au moins, on reconnaisse les situations difficiles plutôt que le contraire* ». Une question à se poser pourrait être : « *Quelles sont les conditions minimales (en termes de support administratif, d'appartenance à une équipe d'enseignement et de recherche, etc.) de tout membre de l'UCLouvain au-dessous desquelles on ne peut vraiment pas aller ?* ». Plutôt que d'en faire une question trop générale, certain.e.s soulignent la nécessité de bien circonscrire « *les endroits où le déséquilibre entre moyens et charge est le plus grand afin d'apporter le soutien de l'ensemble du Secteur aux entités concernées* ».

⁷ Au cours de l'année académique 2019-2020, le SSH comptait 15.913 étudiant.e.s (50,3% du nbre total), le SSS 8.993 (28,4%) et le SST 6.742 (21,3%), soit un total de 31.638 étudiant.e.s finançables. En 2014-2015, ces chiffres étaient respectivement de 15.704 pour le SSH (53,1%), 8.140 (27,5%) et 5.739 (17,4%), pour un total de 29.583 étudiant.e.s finançables. Source : Conseil du SSH, 15 mai 2020. Depuis la mise en œuvre du Plan de développement, le SSH compte : 6 Facultés (TECO, DRT, ESPO, FLAL, PSP, LSM) et 10 Instituts (RSCS, JUR-I, LIDAM, ISPOLE, IACCHOS, IL&C, INCAL, ISP, IPSY, LouRIM).

Moyens de transition, moyens-socle : des pistes suggestives émergent, alors que le contexte budgétaire s'annonce particulièrement contraignant.

Logiquement, la question de la **charge de travail** a également été évoquée. Elle touche les différentes catégories de personnel selon des modalités distinctes. Pour les académiques, une réponse structurelle se situe du côté de la diminution de l'offre de cours. La piste d'une intégration de certaines activités de formation continue dans le calcul de la charge, notamment entre 120h et 150h, fait partie des propositions entendues. Pour ce qui est des personnels scientifiques, *« cela reste une vraie préoccupation. Mais nous devons faire preuve d'inventivité : en sciences humaines, la question des étudiant.e.s-moniteurs.trices se pose. De même, pourquoi ne pas envisager que des chercheuses ou chercheurs boursier.e.s puissent donner quelques cours ? »*. Concernant les personnels administratifs, un des principaux leviers porte sur la capacité à mieux répartir et/ou à mutualiser, selon des modalités à inventer. Il faut aussi réfléchir au sens que ces personnels administratifs sont en mesure de trouver dans leur travail. *« Il y a souvent de la déception ou de la frustration. Les gens ont envie de se développer dans leur métier, d'être reconnus pour leur investissement au service de l'institution »*.

c. Genre et qualité de vie au travail

Dans le domaine du **genre**, des progrès très substantiels ont été accomplis à l'UCLouvain ces dernières années. Mais des avancées sont encore attendues au sein du Secteur. Concernant les académiques, deux questions saillantes sont évoquées : l'accès paritaire aux postes de direction (*« pour beaucoup de femmes, notre parole n'est pas encore suffisamment prise au sérieux. Cela limite l'accès des femmes aux postes de direction »*) ; la prise en compte de la situation des femmes académiques en début de carrière (*« qui sont souvent en situation d'avoir des enfants et ont le sentiment de ne pas jouer d'égal à égal avec les hommes »*), thème qui renvoie, plus largement, à la prise en charge de la parentalité ou à la perspective d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée tout au long de la carrière.

Parallèlement, il importe de rappeler que cet enjeu concerne toutes les catégories de personnel : les personnels scientifiques (la crise Covid a montré combien les chercheuses mères de jeunes enfants étaient fortement impactées par le confinement) et les personnels administratifs (au sein desquels on trouve une grande majorité de femmes, qui pâtissent donc plus que d'autres du manque de reconnaissance lié à cette catégorie de personnel).

Cette préoccupation ouvre sur une autre, celle de la diversité. Il n'existe pratiquement pas d'académiques (AB) issus de la diversité au sein du Secteur (on pense notamment à des professeur.e.s en provenance de l'Amérique Latine et de l'Afrique Sub-saharienne, où l'UCLouvain a un engagement de longue date, notamment grâce à la mise en réseau des Universités catholiques). Pour les personnels scientifiques, la situation a fortement évolué ces dernières années, même si des différences demeurent entre les chercheuses et chercheurs boursier.e.s et/ou sur contrats extérieurs d'une part et les PST d'autre part. Des données plus précises doivent encore être fournies sur cette question.

Enfin et logiquement, la question de la **qualité de vie au travail** a été soulignée à plusieurs reprises. Sur ce sujet, *« nous n'avons pas encore obtenu les résultats attendus »*, bien que beaucoup reconnaissent *« la*

chance » de pouvoir exercer le métier d'académique et de travailler dans une université comme l'UCLouvain. Cette question demeure complexe : beaucoup ont conscience du fait que les déterminants de la qualité de vie au travail se situent à différents niveaux et qu'il ne suffit pas d'activer une variable indépendamment des autres (par exemple, la simplification administrative) pour que tout change. Une telle préoccupation est le fruit d'un ensemble d'aspects, parmi lesquels : la qualité de l'organisation du travail, le degré de simplification administrative, les ressources à disposition des personnes et la charge de travail. C'est également un défi que les Autorités ont à cœur de relever, à travers leur politique de ressources humaines. Il reste que ce point est régulièrement mentionné par les personnes : il fait partie des dimensions qui préoccupent au premier plan les membres du Secteur des sciences humaines.

d. Balises et perspectives

La subsidiarité est un principe fondamental d'organisation du Secteur. Le rôle du VRSSH est d'agir en respectant scrupuleusement les domaines de compétence des diverses composantes du Secteur, à commencer par ceux des Doyen.ne.s et des Président.e.s d'institut. Pour qu'une telle subsidiarité soit un facteur d'efficacité collective, il est suggéré de clarifier et/ou de renforcer les **balises communes**. Ceci concerne des aspects très divers, depuis les normes en matière d'espaces de bureau jusqu'à celles qui doivent guider la réalisation d'un PAIC ou un entretien d'évaluation en vue d'une promotion, en passant par l'existence d'indicateurs de charge de travail peu coordonnés entre eux, la prise en compte des spécificités locales, la pression exercée sur les jeunes académiques, l'insistance mise – ou non – sur les services à l'institution, etc. *« Trop souvent, on ne sait pas où on en est. Nous ne disposons pas suffisamment de balises communes ». « Au moment de la fin d'un mandat et du début d'un autre, il faut tout reprendre à zéro. A ce niveau, nous manquons de procédures permettant de transmettre les dossiers de façon professionnelle ».*

Cette préoccupation n'est pas nouvelle : depuis deux ans, le SSH s'est donné pour principe l'équilibre entre, d'une part, la confiance faite aux entités dans le traitement des dossiers qui relèvent directement de leurs compétences (« subsidiarité ») et, d'autre part, l'édiction de règles ou normes d'action commune (« normativité »). Cette démarche doit être poursuivie.

Mais elle doit aller de pair avec le fait de se **redonner des perspectives, à plus ou moins long terme**. *« C'est de cela dont souffrent les personnels, de l'absence de sens, de perspective ». « Nous devons éviter d'avoir tout le temps la tête dans le guidon : c'est nécessaire, mais ça nous pèse ». « Nous avons besoin de regarder plus loin. Des priorités, une finalité, c'est cela dont nous avons besoin ».* Plus largement, c'est le manque de vision stratégique qui est incriminé : *« On manque de réflexion stratégique à plus long terme. On ne fait pas suffisamment des Facultés et des Instituts les partenaires d'une réflexion stratégique ».* Il revient au Secteur de *« se penser »* dans la durée.

e. Gouvernance et décision

Dès lors, **la gouvernance du SSH** est mentionnée par la majorité des personnes interviewées comme un thème sur lequel des améliorations substantielles sont attendues. *« L'un des problèmes*

principaux auquel je suis confronté, c'est la gouvernance. Il y a trop d'étages de décisions ». « Tout est discuté et discutable à tout moment ». « On croit toujours que la solution à nos problèmes passe par une réunion supplémentaire ! ». « C'est à mon sens l'un des points faibles du Plan de développement : on n'a pas vu à quel point le travail de coordination était important... Or c'est un travail très prenant, dévoreur d'énergie ». « C'est un des défauts de notre Université : l'administration y prend trop de place ». Là encore, le SSH n'est pas en reste. Ces dernières années, plusieurs initiatives ont été prises en ce sens, à commencer par la réforme du ROI du SSH, qui doit permettre d'améliorer la gouvernabilité du Secteur à l'issue de la fusion avec l'USL-B. En effet, l'entrée de l'USL-B dans la structure actuelle du SSH – notamment, dans son Bureau de Secteur – risque de rendre ce dernier ingouvernable, en raison du nombre d'acteurs qui siègeront dans ses différentes instances. Par ailleurs, certains évoquent la nécessité de donner une dimension plus « opérationnelle, stratégique, proactive » à cette gouvernance, voire d'en faire « un lieu d'exemplarité ». Il est aussi question de bâtir un mode de gouvernance « plus efficient », capable de promouvoir les intérêts du Secteur dans son ensemble, en concertation étroite avec les autres Secteurs et les Autorités.

Ceci va de pair avec une demande de simplification des tâches administratives. Attention toutefois : *« Simplification ne veut pas forcément dire allègement ». « Simplifier ? Oui, mais attention au revers de la médaille. La simplification administrative ne diminue pas nécessairement le circuit de la décision. Par ex. on prévoit un Bureau restreint dans le nouveau ROI, mais je crains que cela ne diminue pas les tâches à accomplir, surtout pour les petits instituts. C'est plutôt une couche supplémentaire de concertation. Projet de simplification louable. Mais je ne suis pas sûr que cela nous donne l'espoir d'un allègement »*. De même, l'esprit de collégialité doit continuer à guider notre travail collectif, ce qui peut exiger plusieurs phases de délibération. Parallèlement, des améliorations sont attendues concernant le rôle du Conseil de Secteur, trop souvent perçu comme « un organe passif » – des améliorations que le nouveau ROI prévoit de mettre en œuvre. Certains ajoutent : *« Il est normal que le Conseil n'intervienne pas sur tout. Il n'a pas à le faire dès lors que le Secteur est bien géré. Mais il pourrait davantage servir de force de proposition »*.

En revanche, un large consensus existe quant au fait que le SSH « ne doit surtout pas former une lasagne de plus », voir une « méga-organisation ». Le SSH doit rester dans le rôle qui est le sien, celui de coordination, d'orchestration. Mais cela ne doit pas empêcher une certaine ambition, surtout quand on voit la variété des attentes qui lui sont adressées. Dans le cadre du Plan de développement, son rôle est devenu essentiel – un rôle dont on attend à la fois transparence, efficacité et collégialité. En somme, le SSH doit à la fois « se montrer conquérant » à l'extérieur, capable d'écoute et de compréhension vis-à-vis des entités qu'il coordonne, engagé avec sérieux et rigueur dans la gestion des ressources et l'application des balises. Ce constat est décisif pour la suite : à terme, le SSH devra impérativement respecter les domaines de compétence et l'autonomie des entités et, simultanément, améliorer les pratiques de coordination et de gouvernance dont il a la charge.

Certain.e.s insistent : *« Il doit continuer à rapprocher les différentes composantes internes, faciliter les médiations, en nous laissant travailler correctement »*. A travers lui, le.la VRSSH pourrait être un « accompagnateur.trice de projets », un « facilitateur.trice de succès » dans les stratégies de développement des entités, mais aussi dans la qualité des interfaces entre les différentes composantes du Secteur. A cette fin, l'un des objectifs du niveau sectoriel est de **clarifier et de synchroniser la prise de décision**, dans le cadre des missions qui lui sont dévolues par l'Art. 3 du Règlement ordinaire de l'Université : « coordination, capacité à fixer des orientations, gestion des personnels, budget ». De façon

générale, la pédagogie du SSH reste à faire : pour nombre de personnes travaillant dans le bas de la ville, les prérogatives de ce niveau de décision ne sont pas suffisamment connues.

f. **Transparence et confiance**

Enfin, préoccupation mentionnée à plusieurs reprises : le sentiment que les entités qui composent le Secteur doivent progresser dans l'interconnaissance mutuelle. *« Nous devons continuer à mieux nous connaître. C'est indispensable si nous voulons imaginer des solutions innovantes entre nous. »* Pour cela, il est important de continuer à agir en toute **transparence**, notamment concernant les critères de décision ou les raisons des choix, et de renforcer les relations de confiance entre les différentes composantes du Secteur.

Cela doit aussi permettre un bon usage des indicateurs. *« Il faut éviter les mécanismes de décision trop automatiques, qui standardisent et négligent les spécificités locales »*. Les indicateurs ne sont utiles que si nous nous connaissons et avons une relation de confiance pré-établie au sein du Secteur. Ils sont nécessaires pour objectiver certaines dimensions, éclairer les situations complexes. Mais la décision doit reposer sur la délibération, *« l'existence de principes partagés »*, la prise en compte de certaines singularités. Aux yeux de plusieurs interlocuteurs, c'est aussi une condition pour accroître la **confiance** envers le niveau sectoriel, une strate de décision peu connue et mal appréhendée.

3. SUR LA TABLE DU SECTEUR : DE NOMBREUX DOSSIERS...

En complément de ce panorama général, les entretiens ont permis d'identifier **une série de dossiers précis** qui **concrétisent** ou, le plus souvent, **complètent** ces thèmes transversaux. Ces dossiers ont des statuts variables : soit ils sont en cours de traitement, soit ils représentent un besoin non rencontré, soit ils traduisent une préoccupation d'ordre général sur laquelle les personnes interviewées souhaitent que le Secteur se concentre davantage, sans pour autant y voir une urgence. Selon les dossiers, le rôle du.de la VRSSH varie : il peut s'agir d'un rôle d'instruction, d'arbitrage, de décision, etc. Nous listons ces différents dossiers, en mentionnant si nécessaire des points de vue entendus.

➔ Faire vivre la nouvelle gouvernance du SSH, à partir du nouveau ROI en préparation.

« Bâtir une gouvernance plus opérationnelle, stratégique, pro-active, notamment dans la perspective de la fusion. »
« Renforcer le rôle du Conseil de Secteur. »
« Améliorer et/ou clarifier la prise de décision, tout en préservant la collégialité. »

➔ Réfléchir de façon concertée à une répartition équitable des ressources humaines au sein du Secteur, PAT et PST en particulier, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.

« Pour cela, le Secteur dispose du Comité PAT, qui s'est réuni à plusieurs reprises et devra poursuivre son action, en améliorant sa méthode de travail. »

« Le Comité PST pourrait également être d'avantage investi, quitte à être plus créatif. Quid des étudiants-moniteurs ? »
« Peut-on avancer plus fortement pour les CLC, avec l'appui de l'administration centrale ? »
« Réflexions à mener pour une réforme des promotions, notamment pour les PAT. »

- ➔ FUCaM-Mons : le multi-sites comme ressource – Saint-Louis-Bruxelles : le multi-sites comme perspective.

« Il faudrait tirer les enseignements des premières années de la Note Gouvernance (Mons)... »
« ... en anticipant au mieux la fusion avec Saint-Louis, notamment pour le fonctionnement du SSH. Sinon, celui-ci risque de devenir ingouvernable. »

- ➔ Soutien aux responsables d'entité (Doyen.ne.s et Président.e.s) dans la prise de fonction et l'exercice de leur fonction.

« Les Doyen.ne.s et Président.e.s d'institut sont les acteurs-clé du Secteur, exercent de lourdes responsabilités au quotidien mais n'ont que très rarement la possibilité d'évoquer leurs choix, leurs difficultés ou leurs besoins. »

- ➔ Valoriser et coordonner les plateformes technologiques.

« Pour les plateformes technologiques, il y a des "modèles de gestion" très variables, manque de cohérence. Le rôle du SSH dans ce domaine doit être clarifié »

- ➔ Donner du sens aux archives, soutenir et coordonner l'action des bibliothèques.

« Les archives et bibliothèques sont une ressource majeure pour le Secteur, mais nous avons besoin de mieux les gérer, mieux les appréhender. »

- ➔ Politique de formation continue à l'échelle du Secteur.

« C'est une question sur laquelle nous aurions besoin d'une politique plus coordonnée. »
« Dans ce domaine, le SSH pourrait faire des propositions, au moins proposer un cadre. »

- ➔ Espaces de travail : bâtiments, bureaux, gestion et équipement des espaces dédiés à l'enseignement et à la recherche.

« La situation du bâtiment ERASME est vraiment difficile : les choses avancent, mais c'est important de le rappeler. »
« Perspectives de travaux au CV9, examiner les possibilités de regroupement des différentes composantes du LIDAM. »
« Il ne faut pas seulement raisonner en termes de bureaux, mais d'équipement des espaces d'enseignement et de recherche, à l'instar de ce qui s'est fait pour le Learning Center. »
« C'est un des dossiers à suivre en priorité, car les choix déterminent le futur du Secteur sur le très long terme. »

- ➔ Académisation des chercheuses et chercheurs qualifié.e.s du FNRS au sein du Secteur des sciences humaines.

« C'est un dossier très important. »
« Nous devons réfléchir à une stratégie sur le moyen-long terme sur ce dossier crucial. »

- ➔ Action internationale en sciences humaines dans le cadre de la stratégie européenne de l'UCLouvain (« Circle U »), mais aussi des actions vers les pays en voie de développement.

« Quelle peut être ou quelle doit être la contribution du SSH dans ce domaine ? »
« Comment agir au sein des entités : devons-nous nous limiter aux coopérations prévues par la nouvelle stratégie européenne de l'Université ou continuer à explorer de nouvelles pistes ? »
« Plus largement, quel statut donner aux initiatives prises par les Facultés et Instituts ? Je pense notamment aux relations avec les pays en développement ("les Suds"). »
« La stratégie européenne de l'Univ. pourrait être une formidable opportunité pour les sciences humaines. Attention à ne pas négliger les pays du Sud, où l'UCLouvain a des réseaux historiques. »

- ➔ Relations avec la société civile, en particulier pour compléter des financements publics insuffisants.

« Au vu des contraintes budgétaires – et de la situation de la FWB – je me demande si notre rôle, en tant que responsable d'entité, n'est pas d'aller chercher des financements auprès d'acteurs de la société civile. »
« Cette piste est très suggestive. Dans ce domaine, il faudrait engager une réflexion sans tarder, en lien avec la Fondation Louvain. »
« Les relations avec la société civile ne se limitent pas à des questions de financement. Nous devons réfléchir à de véritables partenariats. »

- ➔ Engagement du Secteur des sciences humaines sur les questions de transition, à travers la mise en œuvre du « Plan Transition ».

« C'est important de redonner un sens, une perspective à l'action du Secteur. Ce thème y participe largement. »
« Thème d'autant plus intéressant qu'il permet d'intégrer de nombreux aspects. »
« Il y a plusieurs types de transition. Il ne faut pas oublier la dimension sociale. »
« Pour moi, il s'agit d'un thème très ouvert, c'est ce qui fait son intérêt. »
« Qu'entend-on par transition ? Le Secteur doit contribuer à approfondir cette question. »

A cela s'ajoutent deux dossiers transversaux, de portée et de nature très différentes, qui concernent quelques entités du Secteur mais dont la réussite est essentielle pour tous :
la réforme du pilotage du Bac Ingénieur.e de Gestion (INGE)
la réforme de la Formation Initiale des Enseignant.e.s (RFIE).

« De nombreuses coopérations sont en cours entre LSM et ESPO pour le meilleur pilotage possible du Bac. INGE »
« Sur la FIE, nous faisons encore face à de nombreuses incertitudes... Et c'est un dossier qui a laissé des traces. »

4. LES ATTENTES DE RÔLE CONCERNANT LA FONCTION DE VRSSH

Enfin, les échanges ont porté sur les **attentes de rôle** liées à la fonction de VRSSH, c'est-à-dire sur le rôle que les personnes interviewées veulent voir jouer à celle ou celui qui occupera cette fonction dans le futur. Si un consensus assez large se dessine, cela ne veut pas dire que toutes et tous insistent sur les mêmes rôles. D'abord, « *il y a plusieurs manières d'assumer la fonction de VRS dans l'Univ. aujourd'hui* ». Ensuite, plusieurs orientations se dessinent, souvent en lien avec les qualités qui ont été appréciées chez ceux qui ont occupé cette fonction jusqu'ici, mais aussi avec les besoins et défis mentionnés plus haut. Outre la coordination proprement dite, 5 rôles ont été régulièrement évoqués :

- ✓ Se tenir « *au-dessus de la mêlée* », permettre « *une prise de recul* » par rapport aux difficultés ou tensions dans les entités, créer « *un espace d'écoute* » pour les responsables d'entité, mais aussi pour les personnes. La fonction de VRSSH est perçue comme devant jouer un rôle de coordination, de rapprochement entre les uns et les autres, mais aussi « *de médiation* ».
- ✓ « *Etre un.e accompagnateur.trice de projets, un.e facilitateur.trice de succès* ». En ce sens, permettre aux Facultés et Instituts de se développer, dans le respect des règles et contraintes de l'Université. « *Ce qui importe, c'est non de créer une couche complémentaire, mais de faciliter les négociations que les Facultés et Instituts ont à mener avec les Autorités, les administrations centrales ou les autres entités* », en ayant une compréhension fine de chacune des entités du Secteur. « *Bien connaître le terrain, c'est essentiel* ».
- ✓ Procéder à des « *arbitrages clairs et justes* ». De fait, le rôle de VRSSH est un « *rôle d'arbitre* ». Il y a de nombreuses négociations à mener, en particulier dans la répartition des moyens et des ressources humaines. Dans ce contexte, une telle fonction doit prendre de la distance par rapport à des critères d'attribution trop automatiques : il faut pouvoir utiliser des indicateurs, mais aussi « *apprécier les situations locales et énoncer les principes sur lesquels on s'appuie pour rendre des arbitrages* ». En ce sens, c'est une « *fonction politique* ».
- ✓ « *Simplifier les tâches administratives, c'est une attente très forte* ». Nous avons besoin d'aller plus loin dans la simplification administrative et « *le Secteur est le bon niveau pour cela* ». Le terme de simplification ne doit pas être pris de façon trop simple : l'enjeu, c'est aussi de « *mettre en cohérence, de synchroniser* » les circuits de décision. De même, la simplification doit préserver l'esprit de collégialité qui caractérise le Secteur des sciences humaines. L'enjeu, c'est de permettre « *un allègement effectif* » des tâches administratives. La fonction de VRSSH doit contribuer à des avancées en ce sens.
- ✓ « *Assurer un leadership, dans l'intérêt du Secteur* ». Enfin, il importe que la personne exerçant cette fonction puisse proposer un cap et en être le garant dans la durée. C'est une question de « *cohérence collective* ». Ceci est d'autant plus important que le.la VRSSH agit en pleine solidarité avec le Conseil rectoral dont il est membre : à ce titre, son rôle est de représenter le Secteur au plus haut niveau, de « *faire entendre la voix des sciences humaines dans les grandes*

orientations » de l'UCLouvain. Lorsque nous faisons des choix ou procédons à des arbitrages, nous devons les assumer dans le temps. Le/la VRSSH doit être le « *garant de cet engagement dans la durée* », au nom de notre Secteur. Ce faisant, il/elle ne doit pas hésiter à « *promouvoir davantage l'intérêt du Secteur* » dans tous les lieux adéquats.

Les éléments mentionnés ci-dessus essaient de refléter le plus fidèlement possible les échanges menés avec un certain nombre d'acteurs du Secteur des sciences humaines, en distinguant des thèmes transversaux et des dossiers plus précis, et en repérant les attentes de rôle relatives à la fonction de VRSSH. Ils ne prétendent pas faire le tour de la question mais constituent, à mes yeux, une étape fondatrice pour formuler un projet de candidature. Au terme de ce parcours, je suis en effet parvenu à deux conclusions :

- assumer une fonction aussi complexe suppose de prendre appui sur un diagnostic partagé, afin de pouvoir engager le Secteur dans des orientations soutenues et portées par ses différentes composantes ;
- un projet de candidature ne doit pas se limiter à des réponses clé en main : il doit proposer une démarche au service du Secteur dans son ensemble, et des lignes d'action conjuguant efficacité et collégialité.

Louvain-la-Neuve, décembre 2020.

A1 – LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ENTRE SEPTEMBRE ET DÉCEMBRE 2020

Yves De Rongé, Psdt Conseil LSM – 01/09/2020
Michel Liegeois, Psdt ISPOLE et coordinateur recherche SSH – 02/09/2020
Per Agrell, Doyen LSM – 03/09/2020
Evelyne Léonard, ex-VRPP – 03/09/2020
Philippe Chevalier, ex-Psdt LIDAM – 04/09/2020
Geert Van Oyen, Psdt RSCS – 14/09/2020
Cédrick Fairon, Doyen FIAL et coordinateur enseignement SSH – 16/09/2020
Jean-François Van Drooghenbroeck, ex-Psdt JUR-Y – 21/09/2020
Marthe Nyssens, Prorectrice Transition – 22/09/2020
Marie-Noëlle Remion, DAS SSH – 24/09/2020
Geneviève Schamps, Doyenne DRT – 25/09/2020
Nathalie Nader-Grosbois, ex-Doyenne PSP – 28/09/2020
Mauro Pesenti, ex-Psdt IPSY – 5/10/2020
Vincent Yzerbyt, ex-Prorecteur à la recherche – 5/10/2020
Valérie Swaen, Psdte LouRIM – 6/10/2020
Jacques Grégoire, VRSSH – 7/10/2020
Bernard Dubuisson, ex-VRSSH – 12/10/2020
Vincent Dupriez, Directeur FOPA – 14/10/2020
Agnès Guiderdoni, ex-Psdte INCAL – 16/10/2020
Michel Devillers, VRSSST – 20/10/2020
Eric Gaziaux, Doyen TECO – 21/10/2020
Patricia Vendramin, Directrice FOPES – 21/10/2020
Marco Cavalieri, Psdt INCAL – 26/10/2020
Mariane Frenay, Doyenne PSP – 26/10/2020
Dominique De Gand, chargée de mission, cabinet du Recteur – 26/10/2020
Marc Zune, Psdt IACS – 26/10/2020
Olivier Servais, Doyen ESPO – 27/10/2020
Fabio Mariani, Psdt LIDAM – 27/10/2020
Didier Lambert, VRPP – 2/11/2020

Philippe Verhaegen, ex-Psdt IL&C, et Fanny Meunier, Psdte IL&C – 4/11/2020

Alexandre Guay, ex-Psdt ISP, et Danielle Lories, Psdte ISP – 5/11/2020

Henri Culot, Psdt JUR-I – 10/11/2020

Pierre Philippot, Psdt IPSY – 10/11/2020

Jacques Marquet, Psdt du Conseil du SSH – 12/11/2020

Olivier Malay, ex. délégué CORSICI – 13/11/2020

Agnès Namurois, déléguée CNE, et Jos Palange, ex. délégué CNE – 18/11/2020

Marc Verdussen, DRT/JUR-I, ancien conseiller du Recteur pour la simplification administrative – 18/11/2020

Laurence Mundschau, CAI IL&C, responsable du groupe des CAI – 01/12/2020

Vinciane Hanssens, DAF PSP, déléguée des DAF au BUSSH – 01/12/2020

Alexia Autenne, Administratrice Générale – 01/12/2020

Louis-Léon Christians, ex-Psdt RSCS – 03/12/2020

Anne-Françoise Mariscal, DRH – 07/12/2020

Tania Van Hemelryck, FIAL/INCAL, conseillère pour le Recteur à la politique de genre – 08/12/2020

Alain Vas, VRH – 15/12/2020

Florence Stinglhamber, PSP/IPSY, conseillère pour le Recteur à la politique des RH – 17/12/2020

Frédéric Houssiau, VRSSS – 21/12/2020