



Fin de mandat

Discours de rentrée académique 2022-2023 du Recteur

Pierre Wolper

22 septembre 2022

Dans un discours de fin de mandat, il est plus naturel de faire un bilan que de se projeter dans l'avenir. C'est cependant plus délicat car, contrairement à l'avenir, nombreux sont qui ont vécu le passé récent et non pas forcément la même vue que celle qui pourrait être présentée.

Je prends néanmoins le risque, mais ce ne sera pas sous la forme d'un catalogue de supposé « succès ». Il serait d'ailleurs généralement prétentieux de présenter des succès comme le résultat de l'action du seul Recteur.

J'ai choisi de faire un récit décontracté de moments et d'actions de mon mandat et d'évoquer quelques conclusions que j'en ai tirées.

Commençons par l'élection et la prise de fonction. Depuis l'ouverture de l'élection à l'ensemble de la communauté universitaire en 2014, être élu « recteur » implique bien plus que de se déclarer discrètement disponible pour servir l'université. Et, le jour de l'élection, d'attendre qu'après suffisamment de tours de vote, on soit plébiscité par 2/3 de ses collègues ... motivés par l'envie d'en finir avant le déjeuner. Depuis longtemps, la réalité a toutefois été bien différente de cet idéal du choix consensuel. La différence est que la joute électorale se fait maintenant au grand jour devant toute l'Université. Les fleurets sont mouchetés, mais les plumes acérées, l'encre acide et les tweets des rugissements.

La possibilité, dans le système actuel, de réouvrir les candidatures si aucun des candidats du deuxième tour n'a la majorité absolue est un reliquat de l'idéal du choix consensuel : si aucun candidat ne plaît suffisamment trouvons en d'autres ! On peut y voir du positif, mais les conséquences en sont une perturbation prolongée de la vie universitaire, une prise de fonction retardée, ce fut mon cas en 2018, et une lourde charge de travail pour l'organisation des élections.

Concernant l'organisation des élections, je voudrais souligner la qualité du travail qui a été mené et la large mobilisation de volontaires pour la gestion des différentes étapes d'une élection organisée suivant le mode traditionnel du vote en bureau sur des bulletins en papier. Mais, me direz-vous, pourquoi pas le vote électronique ?

Ce dernier est très pratique et les techniques pour en assurer la fiabilité sont sophistiquées. Néanmoins, pour garantir toutes les caractéristiques d'un vote démocratique : vote anonyme, en toute liberté, contrôle de l'identité des votants et de l'impossibilité de votes multiples, décompte des voix vérifiable, ... cela devient vite compliqué et impossible à comprendre pour l'électeur. Il ne sera alors pas rassuré, notamment sur l'anonymat, un défaut grave dans l'élection d'un recteur dont les électeurs dépendent plus ou moins directement.

Alors que les Etats-Unis sont englués dans la contestation électorale, que des pseudo-referendums sur le rattachement à la Russie vont s'organiser en Ukraine occupée, être un exemple d'organisation électorale irréprochable fait partie de notre rôle formatif. Les premiers coups qui abattent une démocratie frappent souvent le système électoral.

Avec notre système électoral, on ne devient pas recteur sans le vouloir et même, j'ose le dire dans mon cas, une certaine obstination. Je suis passé à travers 6 tours d'élection : 2 en 2014 sans être élu et 4 en 2018, chaque fois avec moult débats. Peut-être que cela prépare à la fonction, mais je dois reconnaître, qu'outre la persévérance, être au bon endroit au bon moment est une autre clé. Et, cela dépend d'un parcours professionnel et de vie dans lesquels les concours de circonstances sont un coup de pouce non négligeable. Se le rappeler aide à mettre les choses en perspective.

Étant élu, tardivement dans mon cas, on se retrouve du jour au lendemain en fonction ; pas sans préparation au vu de mes fonctions antérieures, mais sans le confort d'une longue période de transition. L'accueil est chaleureux et le bureau prestigieux, même si à l'usage, il y a des choses à dire sur son confort thermique. De toute façon, pour l'hiver prochain ce sera 19°C et pas plus.

L'agenda est rapidement rempli et les demandes de rendez-vous s'accumulent, dont des interviews avec la presse. Ici, se pose un premier choix : dire sans fard ce que l'on pense, ou être prudent et ne froisser personne. Mon choix a été instinctif. Pour que les choses bougent, il faut, tout en évitant les positions trop catégoriques, donner ouvertement son opinion et la soutenir par de bons arguments.

Je dirais même que, plus le problème est sérieux, plus le silence complaisant est coupable. Notons enfin qu'il est largement reconnu que la qualité des établissements universitaires est positivement corrélée avec l'indépendance de leur gestion. Il faut la défendre !

Le nombre de réunions auxquelles on doit participer, ou présider, est important. Les documents sont nombreux et volumineux. Malheureusement, les supports électroniques qui les rendent facilement transportables ne réduisent en rien le nombre de mots. Au contraire, ils dédouanent de l'utilisation excessive de papier. Une aide efficace pour préparer les réunions est indispensable. Réunions et prises de paroles se multipliant, les moments calmes se réduisent aux trajets, nuits et parties des week-ends, à condition d'ignorer son téléphone.

Concernant les prises de paroles, un conseil m'a été donné : il te faut une « plume ». Pas celle que l'on porte au chapeau, mais le rédacteur de l'ombre qui prépare des textes que l'on n'a plus qu'à lire. Certainement confortable, mais parler vrai exige que l'on utilise ses propres mots. Je n'ai pas suivi ce conseil et cela m'a souvent permis de m'amuser un peu, tout un faisant passer des messages qui me semblaient importants.

Dès la rentrée, il faut se pencher sur les budgets dont l'adoption doit se faire de plus en plus tôt. Au départ, il est difficile d'aller au-delà d'ajustements mineurs, mais l'important est la méthode. Les finances sont souvent vues comme un domaine complexe et difficile à aborder pour le non spécialiste. En fait, un budget n'est que la présentation en postes plus ou moins détaillés de prévisions de recettes et dépenses. La difficulté réside dans les conséquences pluriannuelles et à long terme des décisions que l'on prend, en particulier en matière de personnel. Un premier constat assez surprenant était que le coût de nos rémunérations augmentait (hors inflation) malgré des mesures en apparences fort restrictives.

Nos rémunérations augmentent régulièrement avec l'ancienneté suivant des barèmes fixés et, en gros, le coût d'une personne en fin de carrière est le double du coût d'une personne en début de carrière. On a donc l'illusion que si on remplace un départ à la retraite par un jeune engagé, on fait une économie substantielle. C'est partiellement vrai si l'on a un seul employé que l'on pourrait donc remplacer par deux nouveaux. Mais remarquons que dans ce cas, même s'il n'y a pas de surcoût immédiat, il en apparaîtra un dès la première augmentation. Si on a un personnel plus nombreux réparti en ancienneté, c'est totalement faux : l'économie du remplacement d'un ancien par un nouveau est quasi immédiatement annulée par les augmentations barémiques de ceux en cours de carrière.

Nous avons donc travaillé avec une règle qui compare le coût de fin de carrière estimé des nouveaux engagés aux coûts libérés par les départs à la retraite. Une fois la règle assimilée, cela a clarifié et simplifié les débats, évidemment sans résoudre la pénurie générale de

ressources, mais en évitant les dérapages suivis de mesures restrictives que nous avons connus dans le passé.

Le même raisonnement permet aussi d'aborder sereinement la question des promotions et de leur impact budgétaire. Quand on établit un coût de fin de carrière, il faut tenir compte des promotions attendues dans une carrière type de référence. Ce raisonnement nous force à ouvrir les yeux sur notre politique de recrutement et sur les profils de carrière souhaités, plutôt que de calculer le coût des promotions sur la base de leur effet sur la seule année en cours. En quelques mots, un bon modèle prévisionnel évite bien des erreurs et discussions.

Un autre sujet difficile est ce que j'appellerais les « points de frictions » pouvant se développer à divers endroits de l'institution. Une situation typique est la tension qui peut se construire entre gestionnaires et porteurs scientifiques des projets dans des entités tirant largement leurs ressources d'activités extérieures. Dans ces situations la première demande formulée était en général d'avoir mon appui pour agir avec « autorité » et revoir l'organisation et les méthodes de travail.

Tout d'abord le concept d'autorité au sein d'une université est tout relatif. Les mécanismes permettant d'imposer sont dans une série de situations inexistantes, une université laissant à ses membres ayant atteint un certain niveau une large autonomie. Ensuite, le problème est en fait tout autre : il se situe au niveau de la compréhension et de la communication. S'il y a des changements à apporter, on emporte assez facilement l'adhésion en expliquant clairement les objectifs et la rationalité. Chacun admet facilement que l'on ne peut opérer longtemps en déficit. La difficulté est de rendre clair pour tous comment les mesures proposées vont résoudre le problème. Sans cela, ces mesures seront vues comme arbitraires et rejetées.

Un point qui me tient particulièrement à cœur est comment réagir aux demandes de contrôle de la communication des membres de l'Université. Le scénario habituel est celui-ci. Un professeur ou chercheur de l'Université intervient dans les médias traditionnels ou du monde numérique, en exprimant une position sur un sujet d'actualité qui, disons, ne fait pas consensus. Je reçois alors une série d'interpellations me demandant comment l'Université peut tolérer que l'on s'exprime de la sorte. Les remarques portent soit sur une forme vue comme excessivement abrupte, sur la position elle-même qui dérange ou sur le fait qu'un Professeur d'Université ne doit pas s'exprimer publiquement sur des sujets qui ne sont pas de son « domaine ».

Une première observation est qu'à une époque où les positions sont souvent fort polarisées, la seule façon de faire consensus est de se taire, quoique l'on peut aussi être critiqué parce que l'on se tait. Nous vivons dans un pays où la liberté d'expression est très bien protégée avec des balises limitées et bien acceptées, par exemple en ce qui concerne l'incitation à la discrimination ou à la haine.

La question est de savoir si l'université peut et doit limiter la liberté d'expression de ses membres, au-delà des balises légales. La « liberté académique » est souvent invoquée pour exclure la possibilité de limitation. Toutefois, la liberté académique ne concerne pas l'expression en général, mais la liberté de choisir comment on enseigne une matière, ainsi que comment et sur quel sujet on développe ses recherches. Même en écartant le principe de la liberté académique comme obstacle au contrôle, la possibilité de l'exercer est douteuse. De toute façon, pour moi, la question est sans objet car je considère que l'Université ne doit pas contrôler ou sanctionner la communication de ses membres. Le faire implique que l'Université a la capacité de juger impartialement de la pertinence d'un propos. Qui, quel organe ? Aller

dans cette voie mène inmanquablement à s'embourber inextricablement dans une voie contraire à des valeurs fondamentales et universitaires.

Je rappelais précédemment que « Les premiers coups qui abattent une démocratie frappent souvent le système électoral » ; la liberté d'expression est aussi en première ligne.

Dans la même ligne de pensée, un autre élément inquiétant sont les appels de plus en plus fréquents à des sanctions rapides lorsque des accusations, quelles qu'elles soient, sont portées à l'encontre d'un membre de l'Université. Et cela ne se limite pas uniquement au domaine du comportement vis-à-vis d'autres personnes, mais apparaît aussi dans le cadre de controverses sur la qualité de travaux scientifiques. Bien sûr, des mesures conservatoires doivent parfois être prises en urgence pour protéger des personnes ou les intérêts de l'Université. Une sanction toutefois ne peut être prise que dans le cadre d'une procédure bien établie où les droits de chacun sont respectés. C'est une règle de base trop souvent oubliée et même contestée, ce qui est effrayant. J'ai déjà cité deux cibles des coups portés à la démocratie. L'exigence d'une procédure respectant la présomption d'innocence et les droits de la défense avant d'appliquer une peine en est une troisième.

Impossible de ne pas dire quelques mots de la gestion de la crise du covid-19. Au début, il fallait des actions rapides, de la cohérence et une communication claire. Dans ce cadre, la concertation interuniversitaire au niveau des recteurs a joué un rôle essentiel. Elle a permis d'anticiper certaines mesures rapidement généralisées par la suite, de les appliquer de façon simultanée et coordonnée dans les différentes institutions et de communiquer conjointement.

La concertation a aussi permis de meilleures décisions par la confrontation des points de vue issus de la variété de sources auxquelles chacun avait accès. La concertation a aussi évité la mise en cause de mesures différenciées et de ce fait apparaissant comme moins solidement justifiées. Les contacts entre recteurs en visioconférence sont ainsi devenus très fréquents, renforçant l'esprit de coopération et la fréquence des positions communes. La concurrence interuniversitaire est toujours bien présente, mais mise de côté lorsque l'urgence et le bien commun le nécessitent. Une excellente chose.

La crise du covid-19 a aussi largement mis en évidence le rôle des experts issus des universités avec la difficulté de positions parfois divergentes sur un sujet faisant appel à des compétences variées : malgré la rime, la virologie n'est pas l'immunologie ni l'épidémiologie. Ce sont alors posées avec acuité les questions de liberté d'expression et de limites de compétences dont j'ai parlé précédemment. Il y a eu parfois de la cacophonie, mais cela est bien préférable à l'expression contrôlée qui mène à une politique sans contestation et revirement possibles. Laisser les opinions s'exprimer librement a été une force pour notre pays.

Enfin, le covid-19 a mis en évidence l'apport scientifique essentiel des universités, leur réactivité et leur capacité à mettre en place des solutions, l'ULiège ayant été particulièrement en pointe dans le domaine de tests.

Malheureusement nous ne sommes pas sortis des crises avec les inondations, la guerre en Ukraine, l'énergie la sécheresse et le réchauffement climatique de plus en plus inquiétant. Les réflexes acquis durant le covid sont toujours bien présents : la coordination interuniversitaire est active et la communication commune, nos experts s'expriment et contribuent au débat et nos chercheurs développent des solutions. A nouveau dans une situation où il n'y a pas de solution simple, la multiplicité des avis librement exprimés est une force qui aidera à nous mener dans la bonne direction.

Pour résumer ce qui m'a guidé et servi au cours de ces quatre dernières années, je citerais construire une vue et une description claire des situations qui permet de raisonner et de communiquer à leur sujet, être guidé par des valeurs fondamentales et résister aux pressions qui voudraient que l'on en dévie.

Je voudrais aussi souligner l'apport essentiel de très nombreuses personnes avec qui j'ai travaillé au sein de l'Université : mon équipe rectorale, deux administrateurs successifs, les doyens des facultés, les directions des administrations, les membres du Conseil d'Administration et bien d'autres. Support, propositions et critiques, tout a été précieux pour mieux avancer.

Il en va de même avec tous ceux avec qui j'ai été en contact en dehors de l'Université

- au niveau local à Liège, Gembloux et Arlon,
- au niveau du Pôle Liège-Luxembourg,
- au niveau des instances interuniversitaires de la recherche et de l'enseignement supérieur de la FWB et de la Région,
- aux niveaux national et international.

J'arrête ici cette énumération déjà longue et forcément incomplète. Mes remerciements à Toutes et Tous.

Quitter un mandat à son échéance est pour moi un moment aussi important que de l'entamer. Bien sûr l'excitation liée à des activités et des contacts qui vont se multiplier n'est pas présente, mais le calme du temps retrouvé est tout aussi enthousiasmant. C'est aussi le rappel que le premier engagement que l'on prend quand on accède à une fonction de pouvoir est de la quitter à son terme. Cela paraît évident, mais rappelez-vous du 6 janvier 2021 à Washington. Une quatrième cible des attaques sur la démocratie est sans nul doute la limite à la durée du pouvoir.

Dans quelques minutes je quitterai solennellement ma fonction et passerai le relais à Anne-Sophie Nyssen. Je suis heureux de pouvoir accomplir ce geste symboliquement fort devant cette assemblée si nombreuse et je le ferai avec confiance et sérénité.