

Plan de développement stratégique 2030

ULiège Arlon Campus
Environnement



Table des matières

Préface	4
Introduction	5

PARTIE 1 **PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE**

1. Synthèse du plan de développement stratégique	8
Mission	9
Vision	9
Valeurs	9
Axes stratégiques de développement et fiches actions liées	10
2. Une démarche participative	11
3. Le Campus aujourd’hui : enjeux et caractéristiques	12
3.1 Les principaux enjeux	12
Spécificités et territoire	12
Patrimoine	12
Forces vives	12
3.2 Le Campus aujourd’hui	13
Chiffres clefs	13
Équipes de recherche	13
Enseignement	15
Patrimoine	16
Services à la société	16
Le projet GO Transition 2021-2022	16
« Alliance Transition Écologique »	17
3.3 Inscription dans le plan stratégique Institutionnel de l’université	18
3.4 Inscription dans la stratégie de développement de la Province	21
4. Synthèse du diagnostic stratégique	22
4.1 Forces et faiblesses	22
4.2 Opportunités et menaces	23
4.3 Chantiers d’amélioration	23

PARTIE 2 **FEUILLE DE ROUTE**

5. Synthèse de la feuille de route	25
Axe 1 - Contribuer à la transition écologique	26
Axe 2 - Renforcer l’expertise pour la société	28
Axe 3 - Renforcer nos filières, la qualité et la diversité des étudiants	30
Axe 4 - Être un campus inspirant	32
6. Gouvernance et mise en œuvre	34
7. Actions additionnelles hors feuille de route	35
8. Description des fiches action	35
1.1 - Contribuer à l’Institut des transitions	36
1.2 - Évènements autour de la transition	38
2.1 - Création et développement de la plateforme Arlon’EnviroLab	40
2.2 - Plateforme Technologique Habitat Durable	44
2.3 - Collaboration avec le Territoire	46
3.1 - Partenariat Hautes Écoles	48
3.2 - Valoriser la qualité et la diversité des étudiants	52
4.1 - Plan Global d’aménagement du Campus	56
4.2 - Campus vivant	59
Conclusions	62
Postface	65
Annexes	66

Auteur : Cécile Cavalade, CILAD*

Editeurs : Pierre Stassart et Bernard Tychon

Commanditaire : Comité de Gestion de ULiège Arlon Campus Environnement

* Cécile Cavalade accompagne les organisations dans leurs stratégies et leur transition écologique. Elle s’appuie sur 10 années d’expérience de facilitation en intelligence collective et sur une solide formation universitaire en développement durable.
<https://cilad.eu/>

Conclusions

Nous voilà au terme d'un exercice exigeant, celui de décrire les lignes directrices et les moyens opérationnels de notre développement stratégique de Campus à l'horizon 2030. Rien n'aurait été possible sans le soutien, l'énergie, l'imagination et le travail de coordination d'un grand nombre de personnes concernées par l'avenir du Campus.

REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à remercier tou.te.s celles et ceux qui ont contribué à cette grande première pour le Campus : réflexion, projection et opérationnalisation d'un développement à l'horizon 2030.

Remercions d'abord ceux qui nous ont mandatés et aidés à trouver les moyens de réaliser ce travail. Les membres du Comité de Gestion d'Arlon Campus Environnement et en particulier son Président, le Premier Vice-Recteur en charge du développement du Campus d'Arlon ainsi que la Doyenne de la Faculté des Sciences, qui ont été à l'initiative et au suivi de ce travail. Nous remercions aussi madame la Rectrice et monsieur le Gouverneur co-présidents du Comité

Stratégique du Campus qui, aux différentes étapes de construction de ce plan, l'ont enrichi de l'expertise et de l'expérience du Comité Stratégique.

Ensuite nous tenons à remercier ceux qui furent les chevilles ouvrières de ce plan, qui l'ont véritablement écrit étape après étape, l'ensemble des membres du groupe de travail qui y ont participé avec enthousiasme.

Enfin, nous remercions l'ensemble du personnel du Campus qui a consacré son AG de novembre 2023 à nourrir le plan en le complétant et qui contribuera à le faire rayonner.

En soi l'implication de toutes ces personnes, et de toutes ces

entités durant deux ans, dans la production d'un travail coordonné qui a du sens pour le futur du Campus est un résultat : cela a nourri et fait fructifier les relations entre les différentes composantes du Campus, en interne mais aussi vis-à-vis de la Faculté et de l'équipe rectorale. Il y aura un « avant » et un « après » de ce plan de développement stratégique.

Ce résultat, nous le devons aussi à celle qui orchestre l'ensemble du processus, Cécile Cavallade qui, avec son expertise, sa connaissance du Campus, son sens du collectif et son enthousiasme relationnel, a su faire de cet exercice unique un événement fondateur pour le Campus.

DES CONDITIONS DE FÉLICITÉ

Nous restons en même temps lucides sur un certain nombre de conditions de réalisation que nous présentons de façon synthétique ci-dessous en trois points : 1) l'ancrage structurant dans un master robuste, 2) la mobilisation des ressources financières et 3) la qualité du collectif porteur.

Il y a 20 ans, l'intégration du Campus dans l'Université de Liège s'est faite à travers la création d'un **Master en Sciences et Gestion de l'Environnement**. Ce

master est l'outil structurant du Campus. Il est le lieu où la plus-value interdisciplinaire formée par l'ensemble des équipes de recherches du Campus se manifeste, se traduit en formation et se transmet aux étudiants, étudiants dont la diversité fait notre richesse. La position centrale de ce Master doit être renforcée. En interne, un effort de recrutement qualitatif a été initié avec l'appui de la Faculté des Sciences. Mais c'est surtout dans le développement

de nos coopérations avec d'autres Facultés et avec l'Université de Luxembourg que ce master pourra prendre sa pleine place dans la Grande Région.

Le Comité Stratégique et le Comité de Gestion du Campus ont depuis de longues années réclamé une direction claire pour le futur du Campus afin de pouvoir y investir. Ce plan de développement stratégique à l'horizon 2030 en est la réponse. Des moyens financiers suffisants pourront-ils être

mobilisés pour sa réalisation ? Ces moyens sont cruciaux à moyen terme pour pouvoir accueillir la population étudiante et les professeurs visiteurs dans une ville frontalière où le parc locatif est particulièrement sous tension. Les besoins estimés actuels sont de l'ordre de 100 logements. A côté des investissements, l'entretien du patrimoine immobilier existant doit pouvoir reposer sur une population étudiante la plus large possible. C'est à ce titre que l'accueil des Hautes Ecoles peut aussi se révéler précieux pour accroître le taux d'occupation des bâtiments et mécaniquement, à travers leur loyer, en assurer partiellement l'entretien. Il est encourageant de constater aujourd'hui que l'Administration des Ressources Immobilières (ARI) de l'Université de Liège a intégré ces questions dans ses études de faisabilité. Il reste à trouver les moyens pour les réaliser. Enfin, le soutien de notre interface avec l'écosystème

territorial de la province et de la Grande Région, « Luxembourg Creative », doit rester dans les priorités institutionnelles pour la pérennisation de cette fonction de rayonnement.

Notre Campus a, quant à lui, la responsabilité de nourrir et de développer la qualité de son collectif qui est en première ligne à la manœuvre dans le cadre fixé par le plan de développement stratégique. La qualité du collectif dépend d'abord de la qualité de chacun de ses membres. Elle concerne aussi le bon fonctionnement de ses organes de gouvernance de ses groupes de travail et la qualité des relations professionnelles et humaines de son personnel. Après la séquence COVID, une mise à jour et une redynamisation importante des différents organes de gouvernance a été effectuée. Son bon fonctionnement dépendra de l'investissement et

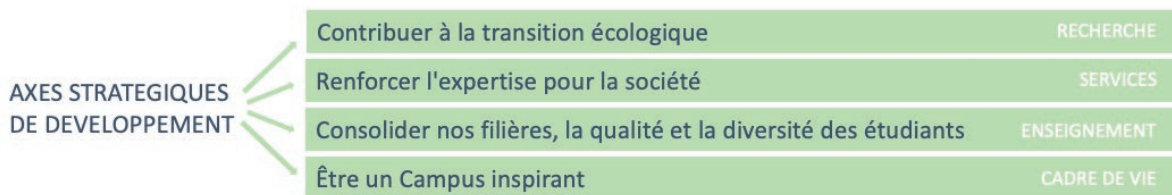
de la compétence de ceux qui les président. Concernant la qualité des Groupes de travail, veillons constamment à un juste équilibre entre prise de responsabilités et définition claires du périmètre des compétences et de décisions de ses groupes. Adopter des objectifs clairs réalistes et limités dans le temps entretient la motivation et la reconnaissance pour ceux qui s'y engagent quel que soit leur position hiérarchique.

Enfin, nous n'échappons pas aux phénomènes d'épuisement du personnel que l'on retrouve dans les institutions de soins (enseignement, santé, ...). Ceci renvoie à une définition juste de la charge de travail du personnel et à sa reconnaissance par les différents responsables.

Il sera utile pour le bon développement de notre plan stratégique de garder à l'œil ces trois conditions de bonne réalisation.

UN PLAN RÉSILIENT, DE DÉVELOPPEMENT ET TRANSFORMATIF

VISION **Un campus interdisciplinaire innovant, moteur de la transition écologique et de la résilience des territoires**



Ce plan nous donne, à partir d'un diagnostic sur les enjeux et les stratégies de l'Université de Liège et de la Province de Luxembourg, une boussole construite par les concernés : la mission-vision d'un Campus interdisciplinaire au cœur de la transition et de la résilience des territoires et ses 4 axes stratégiques.

Sur base de cette orientation claire, une approche intégrée a

été développée, qui s'appuie sur un outil de gestion qui donne des bases claires : un calendrier, des responsables et un système de suivi qui permettront de rendre des comptes aussi bien au niveau du Campus qu'aux autorités de l'Université via son Comité de Gestion.

La logique de projet s'opérationnalise à travers des fiches actions : nous en avons

décliné actuellement neuf, pilotées chacune par un académique. Les fiches actions décrites dans la feuille de route déploient un triple horizon : pérennisation, élargissement et transformation.

Il s'agit d'abord de pérenniser la qualité et le volume des activités actuelles : qualité et diversité des étudiants (action 3.1) et aménagement du site (action 4.1) sans oublier Luxembourg Creative

qui joue un rôle moteur d'interface avec l'écosystème territorial et intervient dans 5 des 9 fiches d'action.

L'enjeu est ensuite d'élargir le périmètre des activités actuelles du Campus. Ceci doit permettre de dynamiser son ancrage historique de « Campus Environnement » en structurant ses offres d'expertise. 2024 a vu la naissance de deux initiatives importantes, deux plateformes promises à un bel avenir. La plateforme interdisciplinaire « Arlon'EnviroLab » (action 2.1) qui structure l'ensemble des prestations de services des équipes de recherche et la plateforme habitat durable, partenariat avec le FOREM (action 2.2). Les partenariats avec l'écosystème territorial (action 2.3) et l'organisation coordonnée d'événements sur et autour de la transition écologique (action 1.2) ont également leur rôle à jouer comme caisse de résonance du Campus.

Mais le plus grand défi est de transformer le Campus pour le rendre plus rayonnant, plus innovant et plus vivant. C'est ici que se situent les réels leviers par rapport à la masse critique qui pourrait définitivement le pérenniser. Un premier tournant devrait être pris avec le partenariat

(en cours de négociation) avec les Hautes Écoles Hénallux et Robert Schuman (HERS) qui pourraient venir s'installer sur le Campus (action 3.2). Ce partenariat pourrait nous permettre notamment d'accroître notre offre d'enseignement. Le Campus a également une importante carte à jouer dans l'Institut des Transitions de l'ULiège dont le principe de création est maintenant acquis. En termes de synergie avec les chercheurs de l'ULiège, en termes de visibilité interne et externe, en termes d'opportunité de recherche et de formation des jeunes chercheurs, en termes de collaboration avec le Grand-Duché du Luxembourg, le Campus a une place reconnue à développer au sein de l'Institut (action 1.1). Enfin, ce Campus est davantage qu'un bâti. Ses 6 hectares sont un site qui ne demande qu'à s'animer, un domaine vert ouvert vers la ville d'Arlon, ses habitants et sa vie culturelle (action 4.2).

Ces fiches actions sont amenées à évoluer, à être reformulées, voir réorientées. D'autres fiches actions sont en gestation autour des thématiques du bien-être, de la communication, de la collaboration avec l'Université de Luxembourg ou de la potentielle collaboration avec la Faculté Haute Ecole de

Commerce (HEC). Qu'il s'agisse de réorientation ou de création de fiche d'action, nous disposons d'une gouvernance pour les initier et du cadre logique pour les opérationnaliser.

Toutes ces actions n'aboutiront sans doute pas de la même manière. C'est le challenge d'une gouvernance qui doit constamment s'adapter à l'évolution de son contexte et aux forces vives. Mais comme nous l'avons mentionné, la boussole est là pour orienter et structurer la dynamique qui a été initiée et va maintenant se développer.

Pour qui aura pris le temps d'aller lire dans la seconde partie « feuille de route » de notre rapport, les différentes fiches action, il aura remarqué qu'au-delà des objectifs choisis et définis collégialement, le style des actions à mener, les collectifs mobilisés ainsi que leurs modes d'organisation et de communications sont divers. Cette diversité est non seulement appréciée, elle est aussi cultivée. Le développement de notre Campus interdisciplinaire se conçoit dans la richesse de la multiplicité et la diversité des initiatives. Il n'y a pas une bonne manière de faire. Au contraire, c'est la diversité des compétences et des expériences qui en font sa richesse.

PIERRE STASSART
Président du Département des Sciences
et Gestion de l'Environnement

BERNARD TYCHON
Vice-président du Département des Sciences
et Gestion de l'Environnement

Arlon, juin 2024

Postface

C'est avec beaucoup de plaisir que je propose ces quelques mots de postface en guise de conclusion de la présentation du plan de développement stratégique du Campus d'Arlon à l'horizon 2030.

Ce plan est le fruit d'un travail collaboratif et rigoureux, réalisé avec soin par une équipe dynamique et persévérante. Je tiens à féliciter chaleureusement toutes les personnes impliquées pour leur contribution à l'élaboration de ce plan. Ensemble, elles ont réussi à allier ambition et réalisme, en identifiant 4 axes prioritaires et en définissant des actions concrètes et ambitieuses qui guideront le développement du Campus au cours des cinq prochaines années.

Ce rapport témoigne de la qualité du travail accompli et incarne notre vision commune d'un Campus innovant, inclusif et durable. De manière pertinente, vu son historique et son évolution ces dernières années, le Campus se profile en tant que moteur de la transition écologique, solidement ancré dans son territoire et sa région, tout en renforçant ses interactions avec les autres Campus de l'Université de Liège. Je souhaite sincèrement que les actions proposées dans ce plan et monitorées de manière professionnelle via les « fiches-action », soient menées à bien avec succès, et que ce document constitue une référence pour orienter les choix à venir. Ensemble, nous avons la possibilité de faire évoluer le Campus vers une excellence académique accrue et un bien-être renforcé pour l'ensemble de ses membres et ses étudiant-es.

Que ce plan stratégique soit le tremplin vers un avenir rayonnant pour le Campus et l'Université de Liège, et qu'il inspire chacun d'entre nous à continuer à travailler avec enthousiasme et détermination pour atteindre nos objectifs communs.

Merci encore à tous les collègues et membres du Campus pour leur engagement exemplaire, avec une mention spéciale à Pierre Stassart, Président du Département des Sciences et Gestion de l'Environnement, pour avoir porté ce projet avec tant de passion et de dévouement, et à Cécile Cavallade pour la coordination et la motivation des équipes. Je suis convaincue que, grâce au travail réalisé dans le cadre de cette réflexion stratégique, le Campus brillera encore plus fort à l'horizon 2030.

GENTIANE HAESBROECK
Doyenne de la Faculté des Sciences
de l'Université de Liège
Liège, août 2024

