

Plan stratégique institutionnel de l'Université de Liège

2022 - 2026



TABLE DES MATIÈRES

03 **PRÉAMBULE**

04 **VISION
VALEURS
MISSIONS**

07 **OBJECTIFS
STRATÉGIQUES**

08 RECHERCHE &
INNOVATION
**Une université
rayonnante et
forte de sa diversité**

10 ENSEIGNEMENT &
FORMATION
**Une université
attractive et
émancipatrice**

12 SERVICES À LA
COLLECTIVITÉ
**Une université
citoyenne et engagée**

14 COOPÉRATIONS &
INTERNATIONALISATION
**Une université
mondiale et solidaire**

16 **LEVIERS DE
TRANSFORMATION**

17 **L'Éthique au cœur de
nos pratiques**

18 **Une gouvernance
participative et
transparente**

19 **Des politiques
inclusives et
bienveillantes**

20 **Un numérique
responsable, sobre et
inclusif**

21 **Un financement durable
et prospectif**

22 **Des campus
laboratoires de la
transition**

23 **Une communauté
fédératrice**

24 **Une communication
plus impactante**

25 **GOVERNANCE
DU PLAN
STRATÉGIQUE
INSTITUTIONNEL**

PRÉAMBULE

Le monde est en train de vivre des transformations radicales et, à l'échelle de l'histoire, ultra-rapides. L'Université de Liège, comme tout organisme « vivant », est indissociable de son environnement. Depuis ses débuts, elle s'est adaptée aux contextes traversés, qu'ils soient heureux ou douloureux. Elle a accompagné la prospérité de la sidérurgie florissante. Elle a pris sa part dans la traversée des crises consécutives, et dans la formation des compétences nécessaires aux conversions indispensables. Tout au long de son histoire, elle a su assurer et perpétuer ses missions principales : créer de la connaissance, la transmettre, et participer à la vie de la cité. Mais au-delà, elle a su rester actrice de l'histoire, actrice de son destin, en s'engageant concrètement dans les enjeux environnementaux, sociaux et techniques qui se présentaient à la société, dans le respect des valeurs d'une université publique.

Dans un monde de plus en plus instable, incertain, et dangereux, il est fondamental qu'elle continue à jouer ce rôle. Et pour cela, il est essentiel d'explicitier une stratégie. C'est un peu paradoxal, car plus il y a d'incertitude, plus il est difficile de prédéfinir ce qu'on va faire, et plus il est probable qu'on ne puisse pas faire ce qu'on a prévu. Selon la célèbre formule empruntée au Maréchal von Moltke, « aucun plan de bataille ne survit au premier contact avec l'ennemi ». Mais il est essentiel d'en avoir un, et de savoir l'adapter. Nous ne voulons pas subir, nous voulons agir, piloter notre futur, participer à la définition d'une société désirable, et participer à sa construction. Parce que nous formons aujourd'hui ses citoyens et les futurs responsables économiques, politiques, culturels et sociaux.

Pour cela, il nous faut visualiser une trajectoire, qui part de notre analyse du présent et la relie, par un ensemble cohérent de transitions et transformations, à une vision d'un futur possible et souhaitable. C'est l'objet de ce plan qui porte nos ambitions stratégiques pour l'ensemble de l'Institution et inclut toute la communauté universitaire : étudiantes et étudiants, membres du personnel enseignant, scientifique, administratif, technique et ouvrier, ainsi que nos alumni et nos partenaires. Il a été conçu par l'équipe rectorale, partagé avec les doyens et doyennes de toutes les facultés, l'administrateur et les directeurs et directrices des administrations. Il a fait l'objet d'évolutions pour être présenté au conseil d'administration. Il servira de cadre à notre feuille de route pour la durée de notre mandat. Mais nous l'avons établi en portant notre regard aux environs de 2030, non pas évidemment parce que nous pensons bien être reconduits, mais parce que c'est avec ce genre d'empan temporel que les enjeux de notre université et les grandes transformations en cours peuvent se penser le plus efficacement, entre surs réactions de court terme et excès de prospective.



ANNE-SOPHIE NYSSSEN,
RECTRICE



1

VISION VALEURS MISSIONS

**Scientifique,
solidaire,
bienveillante et
engagée dans
les défis de la
période**



Notre présent est celui du dérèglement climatique, de la fragilisation des écosystèmes par intensification de l'extraction des ressources terrestres, de l'accroissement des inégalités sociales, de l'extension de la puissance des technologies numériques.

Abandonnés à leur dynamique actuelle, ces phénomènes, dont les conséquences pèsent déjà gravement sur nombre de vies humaines et autres qu'humaines, entretiennent leur propre aggravation, générant des menaces supplémentaires – telles l'exacerbation des conflits liés aux ressources vitales et la prolifération de logiques politiques fondées sur le repli, le chacun pour soi, la protection sélective des uns et l'abandon des autres. Parce que, nous le savons désormais, cette dynamique destructrice plonge ses racines dans un certain modèle de société – la « modernisation » sans modération promue par les grandes puissances du 20^e siècle –, les « transitions » que nous avons à accomplir réclament plus que des solutions techniques, quelle que soit notre ingéniosité dans ce domaine : elles impliquent des transformations profondes, de nature éthique, qui touchent à nos manières de vivre, aux relations que nous entretenons avec la terre et ses autres habitants, à notre sensibilité, aux valeurs qui orientent nos actions et par conséquent au sens que nous donnons à nos choix collectifs.

Aucune transition véritable n'aura lieu sans la réactivation d'un sens affirmé du bien commun et de l'intérêt général. Défi impossible pour certains, c'est un motif d'espoir et une

réalité vivante pour d'autres, comme en témoigne l'élan renouvelé, bien présent jusque dans la littérature scientifique, pour des projets de société qui articulent contrat écologique, sobriété technologique, justice sociale, solidarité, approfondissement démocratique et bien-vivre partagé. Peut-être est-ce précisément ce sens éthique qui, à rebours de l'indifférence, de l'ignorance et de la résignation, donne le courage d'agir, la capacité d'imaginer des possibles désirables, le désir de construire des sciences et des techniques susceptibles de soutenir le changement dont nous rêvons.

Parce que l'inscription des transitions dans une trajectoire viable et désirable réclame des politiques éclairées, responsables et portées par des valeurs, l'Université de Liège, à travers son plan stratégique, se reconnaît un double rôle : non seulement de promouvoir des connaissances rigoureuses et pertinentes, des sciences et des techniques créatives et attentives à leurs conséquences présentes et futures, locales et globales, mais aussi de contribuer, à travers la diversité des savoirs qu'elle cultive, au déploiement d'une réflexivité éthique, porteuse de sens et de valeurs partagées, dans le respect du pluralisme.

Dans sa mission de recherche, l'ULiège opte pour une vision renouvelée de la liberté académique. La latitude dont jouissent les chercheuses et les chercheurs doit être au bénéfice de savoirs créatifs, capables d'explorer les possibles ; de savoirs critiques, capables d'interroger et de refaçonner leurs propres méthodes et modèles ; de savoirs responsables, qui prennent le temps de sonder avec discernement les implications des choix sociotechniques ; de savoirs pertinents, capables de répondre aux besoins réels de la société. L'ULiège fait aussi le choix d'assurer son rayonnement régional et international par des engagements forts en matière de coopérations transdisciplinaires, d'Open science soutenable, d'intégrité scientifique et d'évaluation qualitative – autant de défis désormais bien identifiés par les communautés scientifiques les plus exigeantes, et qui sont aussi les leviers d'une restauration de la confiance des publics dans la recherche scientifique académique.

Dans ses missions d'enseignement, elle renouvelle son adhésion pleine et entière aux finalités que le législateur a données à l'université publique : accompagner les

étudiantes et les étudiants dans leur rôle de citoyens responsables et actifs dans la vie professionnelle, sociale, économique et culturelle, à travers une formation au plus haut niveau aux enjeux des transitions ; promouvoir leur autonomie et leur épanouissement ; développer la curiosité scientifique, le sens critique, la conscience des responsabilités et des devoirs individuels et collectifs en encourageant les approches systémiques ; ouvrir des chances égales d'émancipation sociale à travers des politiques inclusives et de formation tout au long de la vie. Leviers privilégiés pour les transitions auxquelles nous aspirons, ces objectifs sont aussi les points de repère dans l'évolution technologique et pédagogique de nos programmes d'enseignement et de formation.

Dans sa mission de service à la collectivité, enfin, l'ULiège entend consolider la réciprocité qui, en sa qualité de service public, la relie à la société tout entière. En tant que communauté de travail académique et administratif et en tant que communauté éducative, elle s'engage à faire évoluer les pratiques dans une direction de

plus en plus conforme au contrat démocratique : participation, transparence, inclusion, équité, lutte contre les discriminations et violences systémiques, solidarité, bien-être de chacun et de chacune quel que soit son statut. En tant qu'espace de vie et de travail inscrit dans des territoires spécifiques – villes et campus –, elle aménage ses infrastructures comme des laboratoires de la transition écologique. Comme communauté où s'élaborent les connaissances scientifiques fondamentales et appliquées, elle mise sur l'ouverture, le partage et la participation – la rencontre avec d'autres modalités de la connaissance, avec l'expérience vécue ou encore les pratiques artistiques. Au-delà de la simple « vulgarisation » ou du seul « transfert » unidirectionnels des connaissances, elle poursuit ainsi l'ambition de contribuer autrement à l'intelligence publique des sciences.

Face aux défis colossaux, présents et futurs, qui sont devant nous, les actions et les engagements qui font vivre le rêve d'un monde habitable pour tous existent. Il nous appartient maintenant de créer les scénarios souhaitables et de leur donner une chance d'avenir.

MISSIONS DES UNIVERSITÉS DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

L'université de Liège est une université publique d'intérêt général qui dépend, ainsi que son personnel, de la Fédération Wallonie-Bruxelles et assume, dans une perspective d'excellence et de qualité, les trois missions complémentaires suivantes :

- participer à des activités individuelles ou collectives de recherche, d'innovation ou de création, et assurer ainsi le développement, la conservation et la transmission des savoirs et du patrimoine scientifique, culturel et artistique ;
- offrir des cursus d'enseignement et des formations supérieures initiales et continues et certifier les savoirs et compétences acquis ;
- assurer des services à la collectivité, grâce à leur expertise pointue et leur devoir d'indépendance, à l'écoute des besoins sociétaux, en collaboration ou dialogue avec les milieux éducatifs, sociaux, culturels, économiques et politiques.

Ces différentes missions s'inscrivent dans une dimension essentielle de collaborations et d'échanges internationaux.

2

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le plan stratégique institutionnel s'organise sur la mandature 2022-2026, même si nous pensons que pour bien piloter la trajectoire à venir le regard doit se porter suffisamment loin. Et qu'une certaine stabilité stratégique sera indispensable pour la finalisation de certains projets.



Il se décline en objectifs stratégiques selon le découpage classique de l'Université – **la recherche et l'innovation, l'enseignement et la formation, les services à la collectivité, les coopérations et l'internationalisation** – et s'articule avec la vision et les valeurs mises en avant dans le programme électoral sur lequel l'équipe du Rectorat a été élue.

Les **objectifs stratégiques** sont illustrés par une **liste d'actions** qui contribueront à les atteindre. Cette liste se veut évolutive et n'est donc pas exhaustive.

PHASAGE DE LA MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre des actions est phasée afin de permettre aux membres de l'Institution d'anticiper les changements nécessaires et de suivre le processus. **Ce phasage intègre les quatre années du mandat rectoral 2022-2026. Il est symbolisé en regard de chaque action.**

1 2 3 4

PENDANT
LA PREMIÈRE
ANNÉE
(2022-2023)

1 2 3 4

PENDANT
LES DEUXIÈME
ET TROISIÈME
ANNÉES
(2023-2025)

1 2 3 4

PENDANT
L'ENSEMBLE
DU MANDAT
RECTORAL
(2022-2026)

RECHERCHE & INNOVATION

Une université rayonnante et forte de sa diversité



ANALYSE

L'ULiège bénéficie d'une longue tradition de recherche scientifique ancrée dans les transitions de la société, depuis la révolution industrielle jusqu'aux enjeux sociaux et environnementaux contemporains. Active dans tous les domaines des sciences et techniques, des sciences humaines et des sciences de la vie, l'Institution alloue près de la moitié de son budget aux activités de recherche. C'est justement la diversité et la qualité des recherches qui distinguent ULiège. La construction et la transmission des savoirs y sont donc intimement associées et permettent de nourrir son enseignement, ses échanges avec la cité et la région, ses coopérations et son rayonnement dans le monde.

Certains atouts peuvent aussi parfois faire apparaître des zones de fragilité. La diversité des thématiques, la multiplicité des campus peuvent conduire au cloisonnement des équipes et des disciplines, à une multiplication des structures, à un saupoudrage des moyens, à un manque de visibilité institutionnelle et à la compétition plutôt qu'à la coopération et à la transdisciplinarité dans la diversité, indispensables pour appréhender et répondre aux défis complexes posés par les questions de transitions.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

L'ULiège souhaite répondre à ces enjeux en poursuivant trois objectifs stratégiques pour l'horizon 2026 :

Soutenir la recherche transdisciplinaire et l'innovation disruptive dans l'esprit et le respect de la diversité de notre recherche

pour favoriser la créativité et permettre de faire émerger de nouvelles connaissances. Il s'agit notamment d'encourager la constitution de dynamiques et de collectifs de recherche multidisciplinaire autour des grands enjeux scientifiques contemporains, mais aussi de renforcer les interactions avec les autres acteurs universitaires et non universitaires de la recherche pour bénéficier de l'enrichissement généré par le croisement des expertises. La recherche et l'innovation non incrémentales seront également encouragées par le soutien aux démarches scientifiques audacieuses et à la prise de risque pour favoriser l'innovation.

Améliorer, faire évoluer l'efficacité de nos structures de recherche

pour améliorer la qualité des services de support aux chercheuses et aux chercheurs, et pérenniser les ressources qui concourent directement à leurs ambitions scientifiques et à la qualité de leurs recherches. Cette ambition doit reposer sur une évaluation des structures et des processus. Il s'agit également d'**initier une réflexion** pour déterminer les **plateformes scientifiques institutionnelles** en vue d'une consolidation des ressources. Cette dynamique se fondera sur une réforme de **l'évaluation de la recherche** qui intégrera davantage des critères qualitatifs, dans le respect de la diversité de notre recherche.

Accroître le rayonnement et l'impact de notre recherche

pour partager nos avancées scientifiques et améliorer leur valorisation et leur visibilité dans la communauté scientifique et dans la société. Cette démarche permettra également d'affirmer notre identité scientifique, fondée sur notre vision et nos valeurs et de la rendre plus visible.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIONS PHARES

Soutenir la recherche transdisciplinaire, l'innovation disruptive dans le respect et l'esprit de la diversité de notre recherche

Soutenir la coconstruction de projets de recherche et d'innovation transdisciplinaires par la mise en œuvre d'appels à projets spécifiques, par l'introduction de nouveaux critères d'évaluation dans des instruments existants et par la création d'instituts de recherche transdisciplinaires

1 2 3 4

Stimuler la recherche et l'innovation translationnelle, notamment par une collaboration plus étroite avec le CHU de Liège et une meilleure reconnaissance de ses chercheur-euses

1 2 3 4

Identifier et pérenniser des plateformes technologiques stratégiques

1 2 3 4

Améliorer l'efficacité de nos structures de recherche

Évaluer l'organisation interne de la recherche et mettre en œuvre les actions nécessaires pour la rendre plus efficace, notamment en la simplifiant et en envisageant la mise en place de crédits ordinaires recherche

1 2 3 4

Définir un cadre d'évaluation de la recherche à l'ULiège cohérent par rapport à ses valeurs et qui intègre les recommandations de l'accord sur la réforme de l'évaluation de la recherche (CoARA)

1 2 3 4

Développer et amplifier le support institutionnel à l'obtention de financements, au dépôt et à la gestion de projets de recherche, y compris les financements ERC, et à l'identification des recherches valorisables notamment par la structuration d'un réseau de support de proximité

1 2 3 4

Accroître le rayonnement et l'impact de notre recherche

Définir et mettre en œuvre un plan d'action pour affirmer notre identité scientifique, renforcer le rayonnement international de notre recherche et la reconnaissance de nos chercheur-euses, notamment en les soutenant proactivement pour l'obtention de bourses et prix scientifiques nationaux et internationaux

1 2 3 4

Adopter et mettre en œuvre un plan d'action pour atteindre les plus hauts standards en matière d'Open Science et d'Open Innovation

1 2 3 4

Créer une structure institutionnelle d'aide pour les organisateurs des événements scientifiques

1 2 3 4

ENSEIGNEMENT & FORMATION

Une université attractive et émancipatrice



ANALYSE

En tant qu'institution publique, l'ULiège a pour mission d'assurer un enseignement universitaire ouvert au plus grand nombre dans une perspective de progrès sociétal et d'émancipation sociale. Elle propose une offre de formation complète comprenant 39 bacheliers, 194 masters, 62 masters de spécialisation et 184 certificats, auxquels sont inscrits près de 28 000 étudiantes et étudiants. La démocratisation et la massification des études supérieures ont conduit la population étudiante à croître de plus de 63 % en 15 ans dans les universités, non sans conséquences sur les besoins d'accompagnement spécifiques et sur le taux d'encadrement dans un système de financement à enveloppe fermée au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Cette évolution structurelle se déroule dans un contexte législatif mouvant (décrets Paysage, Formation Initiale des Enseignants, Aide à la réussite...) complexe à opérationnaliser.

Dans le même temps, l'émergence de nouvelles réalités sociétales, telles que la révolution numérique et ses nouveaux outils dont l'intelligence artificielle, la transition environnementale et sociale, la vitesse d'évolution des connaissances, la crise de la démocratie, l'antiscientisme ou l'hétérogénéité des trajectoires de vie génèrent de nouvelles attentes à l'égard de l'université. Ceci place l'ULiège devant la responsabilité de repenser ses programmes d'étude, ses approches pédagogiques, ses rythmes académiques et ses modalités d'évaluation afin de remplir au mieux son rôle de formatrice en phase avec la dynamique de son époque, dans un objectif d'émancipation des étudiantes et des étudiants. L'ULiège peut déjà compter sur le plan stratégique numérique construit en matière d'enseignement. La démarche d'évolution doit s'opérer sans perdre la spécificité et l'essence des formations universitaires, à savoir le lien étroit entre l'enseignement et la recherche, la rigueur scientifique et le développement d'un esprit critique fondé sur les connaissances, tout en renforçant notre attractivité auprès des futurs étudiants nationaux et internationaux.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

L'ULiège entend répondre à ces défis en poursuivant trois objectifs stratégiques :

Repenser et faire évoluer nos enseignements et nos programmes de formation pour permettre à nos étudiantes et étudiants de se saisir de la compréhension des enjeux des transitions, d'appréhender la complexité des dynamiques contemporaines et de faire le lien avec leurs futurs emplois. Il nous paraît nécessaire d'identifier les formations existantes, leurs contenus et leurs cycles en fonction des filières, et de développer spécifiquement un enseignement interdisciplinaire, indispensable pour appréhender les enjeux des transitions, de manière complémentaire avec celles existantes et spécialisées. Parallèlement, il conviendra d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan stratégique du numérique dans l'enseignement afin d'intégrer au mieux cette dimension.

Soutenir les étudiantes et étudiants ainsi que les encadrantes et les encadrants en les accompagnant à chaque étape de leur parcours. Ce soutien s'inscrit dans une démarche de qualité continue de l'enseignement. Il s'agit d'évaluer les dispositifs d'accompagnement des étudiants pour les faire évoluer et d'améliorer leur visibilité et leur accès. Cette démarche doit également permettre aux enseignants de se former pour qu'ils puissent faire évoluer le contenu de leurs cours, développer des formes innovantes d'enseignement et introduire plus de perméabilité dans les systèmes disciplinaires. Valoriser davantage les activités d'enseignement afin qu'ils puissent y consacrer le temps nécessaire sans pénaliser la progression de leur carrière.

Répondre aux besoins des publics variés et renforcer les possibilités de formation tout au long de la vie, notamment par la valorisation d'acquis d'expérience personnels, professionnels et de formations.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIONS PHARES

Repenser nos enseignements et nos programmes de formation dans un monde en transition

Développer un socle de formations transversales pour les étudiant·es de bachelier et de master autour des enjeux des transitions (environnementaux, sociaux, éthiques, numériques, etc.), et de manière complémentaire un certificat interfacultaire

1 2 3 4

Développer le *service learning* dans les programmes de formation pour favoriser les apprentissages par l'expérience et l'action au service de la communauté et des acteurs de la transition

1 2 3 4

Amplifier l'intégration et la valorisation de la recherche dans l'enseignement, notamment en utilisant la recherche comme un objet d'apprentissage et par l'organisation de processus d'échanges réguliers entre chercheur·euses et étudiant·es

1 2 3 4

Soutenir les étudiant·es et les membres du personnel encadrant en les accompagnant à chaque étape de leur parcours

Mettre en place un processus d'évaluation de la qualité et de l'effectivité des actions d'aides pédagogiques, matérielles, financières aux étudiant·es et améliorer leur visibilité et leur accès

1 2 3 4

Soutenir, par de nouveaux dispositifs, les encadrants afin de leur permettre d'adapter/transformer leurs cours et de se former

1 2 3 4

Poursuivre l'analyse des charges et des programmes de cours, en ce compris la progressivité de la charge d'enseignement des nouveaux enseignants

1 2 3 4

Renforcer les possibilités de formation tout au long de la vie

Réorganiser la structure d'accompagnement des dispositifs de formation tout au long de la vie

1 2 3 4

Accroître l'offre de formation tout au long de la vie et renforcer l'identification des besoins des publics variés et leur intégration dans des dispositifs pédagogiques innovants

1 2 3 4

SERVICES À LA COLLECTIVITÉ

Une université citoyenne et engagée



ANALYSE

Dans le cadre de sa troisième mission, l'université s'engage non seulement à sensibiliser la population aux enjeux de société, mais aussi à informer et former les citoyens, responsables et professionnels de tous les secteurs aux connaissances scientifiques et à la démarche systémique indispensable pour comprendre et répondre aux questions de transitions éminemment complexes, pour conduire à des arbitrages et des réponses adaptés.

Pour concrétiser cet objectif, l'ULiège peut évidemment compter sur l'expertise et l'engagement individuel et collectif de ses membres, mais aussi sur les nombreuses structures dans l'écosystème de l'ULiège, à l'interface entre la recherche, l'enseignement et la société civile, véritables courroies de transmission entre l'université et la collectivité.

Le Pôle muséal et culturel de l'ULiège qui fédère déjà 30 acteurs des espaces muséaux, des collections scientifiques et des structures de médiation des connaissances doit pleinement jouer un rôle d'**animation** et de plateforme permettant le partage entre les parties prenantes.

Il s'agit de **favoriser la mise en relation** de tous les acteurs volontaires pour leur permettre de structurer et coordonner les démarches variées, faire remonter les besoins et susciter l'émergence de projets de **sciences participatives** et d'une communauté active.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Afin de renforcer sa contribution citoyenne, l'ULiège entend :

Mieux définir la troisième mission à travers l'élaboration d'un canevas d'évaluation des services à la collectivité afin de mieux la reconnaître ; **créer des lieux de partage de connaissances et d'expériences** qui pourront notamment s'organiser autour de projets de sciences citoyennes, d'Arts et Sciences. Il est nécessaire de coordonner les différentes initiatives engendrées par la multiplicité d'acteurs et de les intégrer dans une stratégie commune qui pourra être mieux soutenue par les établissements y compris l'ULiège.

Renouer et renforcer les liens de l'Université avec la Cité pour créer un cadre davantage concerté et favorable à la remontée des besoins de la collectivité vers l'Université et à l'intégration de ses projets stratégiques tels que notamment le Télescope Einstein, le déménagement éventuel de deux facultés au centre-ville, le centre d'expertise pour sportifs de haut niveau, la rénovation du Château de Colonster, le développement des campus dans la stratégie de la Cité et de la Région.

Renforcer les mécanismes de conservation et d'animation du patrimoine scientifique, culturel et artistique dans une démarche de responsabilité, de partage et de valorisation. Ce renforcement doit également nous permettre de faire face à nos obligations légales en matière de conservation du patrimoine.



OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIONS PHARES

Définir la troisième mission et créer des espaces de partage pour mieux la promouvoir

Élaborer un canevas d'évaluation des services à la collectivité reposant sur une définition plus précise de la troisième mission

1 2 3 4

Créer des lieux de partage des connaissances et d'expérience avec la Cité, notamment par des projets de « sciences citoyennes et participatives » et d'« Arts et Sciences »

1 2 3 4

Renouer et renforcer les liens organiques de l'Université avec la Cité

Coordonner et mobiliser les structures internes et externes qui relient l'Université avec son environnement, notamment à travers le Pôle muséal et culturel, la Maison des Sciences de l'Homme, Réjouissances, Vivasciences, le Green Office, l'ONG Eclasio et d'autres courroies de transmission

1 2 3 4

Identifier les grands projets stratégiques et construire un cadre favorable à la réflexion et mis en œuvre en concertation avec les acteurs publics et privés de la Cité, Région et y renforcer notre implication

1 2 3 4

Renforcer les mécanismes de conservation et d'animation du patrimoine scientifique, culturel et artistique

Finaliser et soutenir le plan stratégique du Pôle muséal et culturel

1 2 3 4

Organiser la conservation des collections universitaires et la gestion et le transfert des archives (personnel et planification du transfert)

1 2 3 4

COOPÉRATIONS & INTERNATIONALISATION

Une université mondiale et solidaire



ANALYSE

L'ULiège est solidement intégrée dans un réseau de partenaires internationaux et a une longue expérience dans le domaine de la coopération entre partenaires du Nord et du Sud. Elle est positionnée au cœur d'un maillage articulant des universités belges, un réseau d'universités européennes UNIC, des partenariats transfrontaliers et de nombreuses coopérations, dont celles développées historiquement avec les pays francophones. L'ULiège jouit de nombreux accords-cadres institutionnels favorisant l'envoi et l'accueil de chercheuses, de chercheurs, d'étudiantes et d'étudiants de par le monde.

Ce modèle de mobilité intensive doit évoluer pour intégrer les préoccupations environnementales et les moyens pédagogiques qu'offrent les moyens numériques tout en poursuivant l'objectif européen d'internationalisation de la formation des étudiantes et étudiants visant à proposer pour au moins 50% d'entre eux un séjour à l'étranger ou une exposition internationale et multiculturelle au cours de leur cursus. Il faut aussi mieux valoriser nos activités de coopération et d'internationalisation très influentes sur notre rayonnement institutionnel tant pour les étudiantes et étudiants, les chercheuses et chercheurs, les entreprises et les grandes organisations.

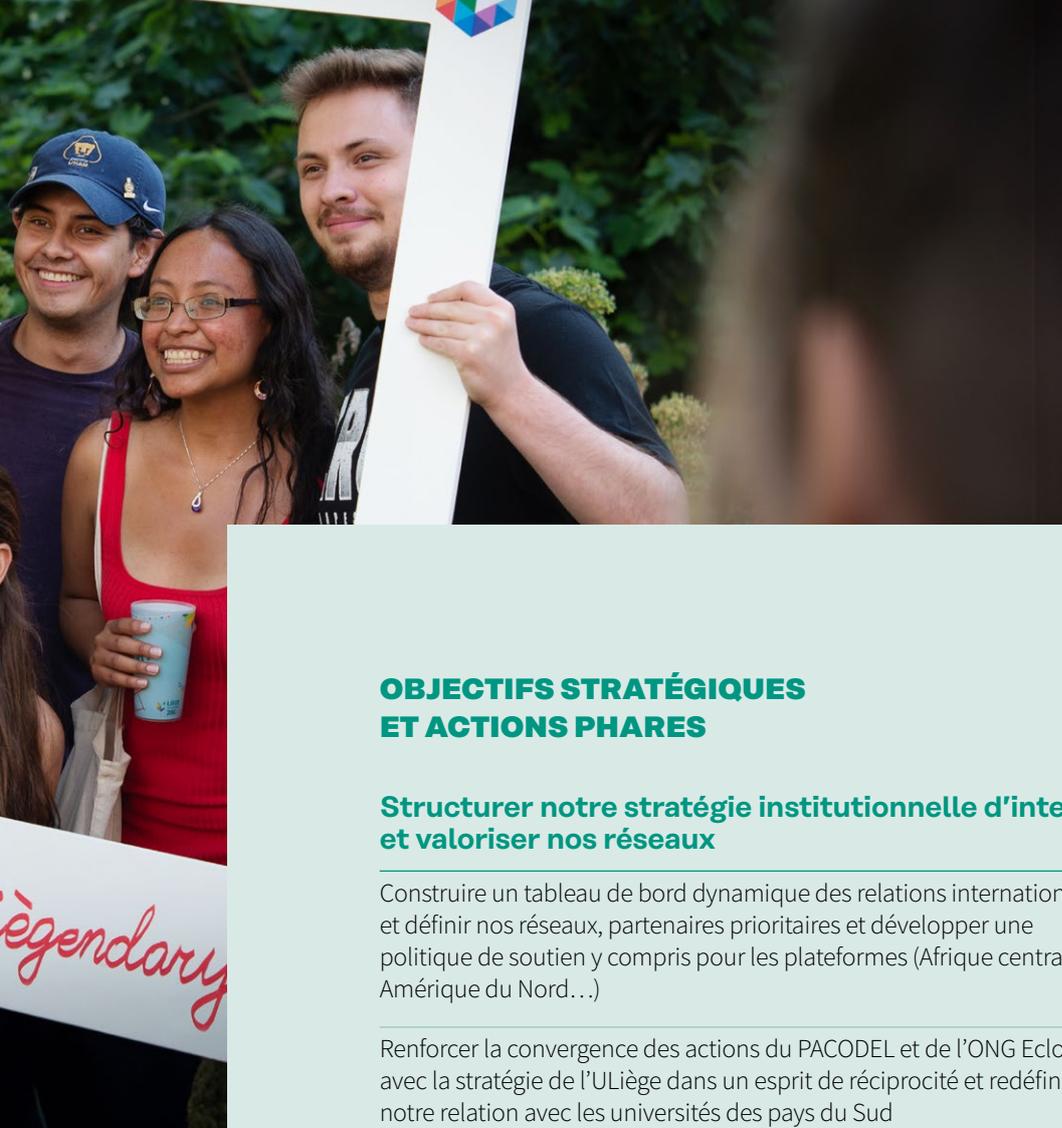
OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Pour répondre à ces enjeux, l'ULiège souhaite poursuivre trois objectifs stratégiques :

Structurer notre stratégie institutionnelle d'internationalisation pour pouvoir mieux la valoriser en interne et en externe. Il nous paraît nécessaire d'inventorier les coopérations existantes, d'identifier les partenariats clés solides et de favoriser la cocreation de programmes d'enseignement et de recherche ambitieux en veillant à la réciprocité dans la coopération avec les pays du Sud dans une approche de citoyenneté mondiale et solidaire.

Amplifier la mobilité *in & out* des étudiantes et étudiants pour atteindre les meilleurs standards européens, en prenant en compte nos objectifs de réduction de l'impact environnemental. Ceci passe par un ajustement des moyens pour permettre la mobilité, mais aussi par l'identification des freins éventuels pour y remédier en concertation avec les représentants des facultés et de la communauté étudiante.

Inciter à une plus grande internationalisation du personnel de recherche et d'encadrement pour augmenter son expertise en favorisant l'acquisition d'expertises scientifiques, les échanges multiculturels, la diversité et donc l'internationalisation de l'ULiège. Cette ambition passera par l'évolution des modalités de mobilité et leur valorisation (séjours plus courts, hybrides), et le renforcement des fonctions d'accueil à la fois organisationnelles, administratives, financières pour susciter l'envie de mobilité *in & out*.



OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIONS PHARES

Structurer notre stratégie institutionnelle d'internationalisation et valoriser nos réseaux

Construire un tableau de bord dynamique des relations internationales et définir nos réseaux, partenaires prioritaires et développer une politique de soutien y compris pour les plateformes (Afrique centrale, Amérique du Nord...)

1 2 3 4

Renforcer la convergence des actions du PACODEL et de l'ONG Eclasio avec la stratégie de l'ULiège dans un esprit de réciprocité et redéfinir notre relation avec les universités des pays du Sud

1 2 3 4

Soutenir et mettre à profit le réseau des universités « francophones » pour la recherche et l'enseignement

1 2 3 4

Amplifier la mobilité in & out des étudiant-es et des chercheur-euses pour atteindre les meilleurs standards européens

Ajuster les moyens et valoriser les expériences internationales de nos étudiant-es pour rencontrer les demandes et atteindre les objectifs européens de mobilité étudiante

1 2 3 4

Identifier les freins éventuels à la mobilité et y remédier en concertation avec les représentants des facultés et des étudiant-es

1 2 3 4

Inciter à une plus grande internationalisation des chercheur-euses et des encadrant-es

Construire un cadre favorable à l'internationalisation du personnel scientifique et académique (valorisation des séjours courts, stage de recherche, soutien à l'année sabbatique...)

1 2 3 4

Construire les structures pour faire de notre Alma Mater une « Université Hospitalière » : *International Welcome Desk, Scholar at Risk...*

1 2 3 4

3

LEVIERS DE TRANSFORMATION

Les leviers sont pour nous des moyens grâce auxquels nous pouvons envisager la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Ils constituent la manière de rendre concrètes et agissantes notre vision et nos valeurs, et de répondre aux nouvelles attentes de la communauté universitaire.





L'éthique au cœur de nos pratiques

Nous entendons placer l'éthique au cœur de nos politiques institutionnelles afin de garantir le respect de l'intégrité physique et morale des sujets humains, mais aussi non humains impliqués notamment dans nos recherches, tout en favorisant la réflexivité et un sens des responsabilités qui doivent amener à prendre en considération les implications sociales, morales, économiques ou même politiques de ses travaux et de ses activités au sein de l'ULiège.

Notre ambition est de soutenir activement cette approche en développant des lignes directrices institutionnelles et en garantissant une plus grande transparence dans la gestion des dossiers relatifs à l'éthique, et plus largement dans tous les dossiers traités à l'Université. Cette démarche entamée par le travail des comités à l'éthique et la désignation d'un ethics officer doit être poursuivie afin d'être portée par tous les membres de la communauté universitaire. À cette fin, il convient d'approfondir la formation à l'éthique et à l'intégrité scientifique, de stimuler la réflexion autour de ces enjeux à toutes les étapes de la formation et de la carrière professionnelle, et plus largement au niveau de toutes les décisions institutionnelles.

ACTIONS PHARES

Mettre l'éthique au cœur des politiques institutionnelles et favoriser la transparence dans les processus décisionnels

Élaborer de manière concertée une Charte d'éthique et de déontologie ULiège 1 2 3 4

Doter chaque secteur de recherche d'un comité d'éthique 1 2 3 4

Construire et mettre en œuvre une politique d'information et de suivi du travail mené par les conseils et commissions (CEIS, RPS...) 1 2 3 4

Approfondir la formation à l'éthique et à l'intégrité scientifique

Consolider le volet « éthique » dans l'offre de formation des étudiant-es, des doctorant-es et des membres du personnel 1 2 3 4

Stimuler la réflexion à travers l'invitation annuelle de personnalités renommées pour leur attitude critique et responsable en recherche (workshop research, ethics and society) 1 2 3 4

Une gouvernance participative et transparente

La gouvernance de l'Université est à la fois centralisée et décentralisée. Une telle architecture est bien adaptée au monde universitaire, car elle permet d'articuler, d'une part, les besoins d'une vision et d'un pilotage stratégique intégrés au niveau de l'Université et, d'autre part, ceux d'un pilotage adapté aux spécificités de nos facultés et de nos entités. Dans ce contexte, l'ULiège entend favoriser et mettre en œuvre une gouvernance participative et des processus décisionnels explicites, essentiels à la compréhension des choix stratégiques et à l'adhésion aux politiques institutionnelles. Il doit résulter de cette approche une meilleure coordination des entités de l'Université et un exercice plus efficace de l'autonomie des instances universitaires. Cette gouvernance renforcée doit également s'étendre aux collaborations autour de nos campus avec nos partenaires locaux pour en assurer un développement harmonieux.

Cette dynamique doit s'appuyer sur un processus d'amélioration continue pour guider nos choix stratégiques et poursuivre nos missions de manière efficiente. Cette démarche qualité doit intégrer tous les niveaux de notre Institution, mobiliser et impliquer tous les acteurs de l'Université et prendre en compte toutes nos missions. Au niveau institutionnel, cette approche doit permettre de clarifier notre fonctionnement, de simplifier et de moderniser nos procédures, d'apporter plus de cohérence à nos règlements et d'allouer nos ressources de manière plus optimale en fonction de nos objectifs stratégiques. Cela implique d'évaluer nos processus internes en continu, de proposer et de mettre en œuvre des actions correctives au besoin.



ACTIONS PHARES

Favoriser la gouvernance participative au sein de l'Université et autour de nos campus

Augmenter la consultation des structures existantes internes sur les orientations stratégiques proposées par l'équipe rectorale

1 2 3 4

Réactiver le Comité de concertation Ville - ULiège et dynamiser les comités de gestion des campus d'Arlon et de Gembloux

1 2 3 4

Expliciter et rendre plus lisibles l'organigramme institutionnel et les articulations entre ses composantes

1 2 3 4

Structurer un processus d'amélioration continue au niveau institutionnel

Développer un référentiel « qualité » institutionnel et clarifier les rôles des acteurs de la politique qualité (SMAQ, RADIUS, facultés, conseils des études, IFRES...) ainsi que leurs liens avec les organes de gouvernance institutionnels et organiser un réseau qualité interne pour le partage de bonnes pratiques et de résultats

1 2 3 4

Simplifier, harmoniser, actualiser et coordonner les règlements internes (organisation académique, procédures de nomination, conflits d'intérêts, statuts de l'ULiège Library, etc.)

1 2 3 4

Des politiques inclusives et bienveillantes



L'ULiège s'est déjà fortement engagée dans des politiques d'égalité et de bien-être. Il convient de poursuivre et de renforcer les mesures de lutte contre toutes les formes de discrimination et de violence, y compris celles liées au genre. Notre objectif de promouvoir l'égalité requiert dans le même temps de sensibiliser et de former la communauté universitaire aux biais liés aux caractéristiques personnelles pour améliorer l'inclusivité et mettre en place des dispositifs robustes de prévention et d'accompagnement des personnes victimes des faits de violence. Ces politiques d'égalité et de lutte contre les discriminations participent directement à la qualité de vie des membres de la communauté universitaire.

Elles doivent venir en complément des actions en faveur du bien-être du personnel et des étudiantes et étudiants pour qui l'ULiège n'est pas qu'un lieu de travail ou de formation, mais également un lieu de construction de liens sociaux positifs, de reconnaissance des compétences, d'investissement, d'épanouissement personnel et de vie. Dans ce contexte, les initiatives qui ont été prises en vue d'améliorer le sentiment de bien-être au travail doivent être poursuivies et renforcées, notamment pour contrer les effets négatifs de la charge de travail croissante et de la modification des rythmes professionnels.

ACTIONS PHARES

Améliorer les dispositifs d'inclusion et renforcer les mesures de lutte contre les discriminations et les violences, notamment celles liées au genre

Valider et exécuter le plan d'action Genre et Égalité

1 2 3 4

Engager l'université dans des dispositifs concrets et effectifs de lutte contre les différentes formes de violences

1 2 3 4

Organiser des manifestations institutionnelles témoignant l'engagement de l'Institution (8 mars, 17 mai, journées mondiales et internationales handicap...)

1 2 3 4

Stimuler les actions en faveur du bien-être du personnel et des étudiant-es

Élargir l'offre et l'accessibilité des aides pour les étudiant-es et le personnel

1 2 3 4

Initier une réflexion pour augmenter le temps alloué pour réaliser nos missions de base

1 2 3 4

Veiller à l'amélioration continue de la sécurité des personnes sur nos campus

1 2 3 4

Un numérique responsable, sobre et inclusif



L'évolution du numérique et de ses usages traverse l'ensemble de nos missions universitaires. Face à cette transformation profonde de nos modes de fonctionnement, qui nourrit espoirs et craintes, l'enjeu est d'en assurer une implémentation efficace et pertinente à long terme, à la fois sobre et inclusive, pour la rendre compatible avec notre ambition de durabilité.

Le plan stratégique numérique en matière d'enseignement trace une piste. Il s'agira d'élargir la réflexion à l'ensemble des processus institutionnels pour faire progresser les usages efficaces et responsables du numérique en interne et en externe. In fine, le développement et l'implémentation ciblés des outils numériques devront amener une valeur ajoutée avérée, humaine, dans les divers domaines d'activité de notre université.

En pratique, au-delà de la coordination des politiques existantes, il faudra étendre la réflexion à l'ensemble de nos activités, y compris l'enseignement d'une expertise numérique. La consolidation des stratégies, visant à optimiser la cohérence numérique et la solidité informatique, doit prendre appui sur une gouvernance numérique institutionnelle transversale, cohérente, intégrée et renforcée, ainsi que sur des outils de support pérennisés. Il faudra, notamment, s'assurer de l'adéquation des moyens alloués au numérique avec les objectifs institutionnels, de l'accessibilité et la convivialité des outils proposés pour tous les utilisateurs, de l'amélioration continue de ces outils et processus existants dans tous nos domaines d'activité et, bien entendu, de la solidité et la résilience de nos systèmes informatiques qui nécessitent le maintien d'un haut niveau de sécurisation.

ACTIONS PHARES

Faire progresser les usages efficaces et responsables du numérique

Procéder à l'audit de notre informatique y compris de gestion et mettre en œuvre ses recommandations

1 2 3 4

Préciser de façon plus explicite les besoins réels des utilisateurs et y répondre de manière ciblée et inclusive dans une approche ergonomique

1 2 3 4

Optimiser la cohérence numérique et la solidité informatique

Faire converger les plans d'action existants (y compris le plan numérique en matière d'enseignement) en une stratégie unique numérique responsable, et formaliser une gouvernance IT/numérique institutionnelle (comprenant une CARE Numérique pérennisée)

1 2 3 4

Allouer les moyens et les mesures nécessaires pour renforcer la cybersécurité

1 2 3 4



Un financement durable et prospectif

La solidité de nos finances conditionne la mise en œuvre de nos politiques institutionnelles et la poursuite de nos missions. Elles sont toutefois mises sous pression par le système de financement public en enveloppe fermée des universités, l'augmentation continue de la population étudiante depuis 15 ans en Fédération Wallonie-Bruxelles qui entraîne une diminution des moyens par étudiante et étudiant (-24,3%). Ce modèle doit être réformé pour assurer un financement durable de nos missions et les négociations à venir doivent être anticipées en intégrant dans nos simulations des variables pivots comme par exemple les coefficients de pondération, les parties fixe et variable, les financements fléchés ou encore le nombre d'étudiantes et étudiants non-résidents. La réflexion stratégique globale sur la gestion de nos ressources financières devra également porter sur la mise en œuvre du principe de subsidiarité au niveau le plus adéquat et sur la gestion éthique et durable de nos finances.

Parallèlement, il est nécessaire de diversifier nos sources de financement pour améliorer notre résilience dans le contexte d'incertitude présent. Divers vecteurs doivent être davantage mobilisés tels que le réseau Alumni, les entreprises, la Fondation ULiège.

ACTIONS PHARES

Assurer un financement durable de nos missions et la subsidiarité dans sa gestion

Créer une Commission Finances afin d'améliorer la coordination et la transparence dans la gestion des ressources financières et de veiller aux objectifs de durabilité et d'éthique 1 2 3 4

Disposer d'un modèle financier prédictif « évolutif » en vue notamment de la réforme du financement des universités 1 2 3 4

Favoriser la subsidiarité dans la gestion des finances (retour du 5/5e aux facultés, budget ordinaire sur 3 ans, évaluation du dispositif de passif social, etc.) 1 2 3 4

Diversifier les sources de financement

Amplifier la recherche de financements variés via la mobilisation du réseau Alumni, des entreprises, de la Fondation ULiège, etc. 1 2 3 4

Structurer et accompagner les démarches de prospection 1 2 3 4



Des campus laboratoires de la transition

Nos campus incarnent notre ancrage territorial et la diversité de nos missions. Lieux de recherche, d'enseignement et de vie en communauté, ils sont également porteurs de l'image de notre Université et de son attractivité. La convergence de ces caractéristiques nous invite à accélérer la transformation de ces derniers en laboratoires de la transition en favorisant le bien-être des membres de la communauté, en réduisant notre empreinte environnementale et en expérimentant dans ces espaces de nouvelles manières de se déplacer, de se nourrir, de consommer, de travailler et d'étudier davantage en phase avec les enjeux contemporains.

Cette démarche doit être différenciée selon les spécificités de chaque campus tout en valorisant leur ouverture aux acteurs locaux et régionaux. La transformation de nos campus en réponse à ces nouvelles réalités devra s'effectuer en soignant et en faisant évoluer notre patrimoine bâti et non bâti, ce qui fait partie intégrante des plans stratégiques institutionnels en matière d'infrastructures, de mobilité et d'énergie. Ces plans devront être actualisés à l'aune des nouveaux enjeux de l'ULiège, de leurs priorités et de leurs contraintes budgétaires.

ACTIONS PHARES

Accélérer la transformation de nos campus en laboratoires de la transition

Élaborer un schéma d'aménagement des campus intégrant nos objectifs de durabilité, de mobilité douce (réduction de 55 % du bilan carbone en 2030, préservation de la biodiversité)

1 2 3 4

Soutenir la mise en œuvre de démonstrateurs et d'incubateurs de la transition (ex. captage du CO₂, vitrages intelligents, navettes autonomes, revêtements « malins », consommation et recyclage de l'eau, circuits courts restaurants...)

1 2 3 4

Soigner et faire évoluer notre patrimoine bâti et non bâti

Initier une réflexion sur la rénovation du Château de Colonster

1 2 3 4

Poursuivre l'instruction du dossier de transfert de deux facultés vers la ville

1 2 3 4

Mettre à jour le plan stratégique Infrastructures dans une optique de transition et assurer son financement

1 2 3 4



Une communauté fédératrice

Notre communauté est composée de plusieurs dizaines de milliers de personnes, étudiantes et étudiants, scientifiques, académiques et membres du personnel administratif, technique et ouvrier qui sont actuellement à l'ULiège ou y ont passé une partie de leur vie pour se former ou travailler. Elle constitue une force de changement qui irrigue l'ensemble de la société et l'environnement économique. Il nous paraît essentiel de développer le sentiment d'appartenance à l'ULiège pour mobiliser les acteurs internes et externes autour des projets de l'Université. Ce besoin est d'autant plus fort en raison de l'éloignement de nos campus et d'une identité facultaire naturellement privilégiée au détriment d'une identité institutionnelle. Elle doit également pouvoir se construire avec nos partenaires, dont le CHU de Liège, le réseau des Alumni auquel nous devons porter une attention particulière, car ils constituent des ambassadeurs pour consolider notre identité et faire rayonner l'ULiège.

La politique des ressources humaines joue aussi un rôle dans l'attractivité de l'ULiège. Notre ambition est de consolider une approche moderne et bienveillante de la gestion de notre personnel, respectueuse des individus et des talents, qui veille à offrir des trajectoires de carrière stimulantes pour chaque membre du personnel à chaque étape de la carrière, notamment en favorisant la mobilité interne et le renforcement de l'offre de formation.

ACTIONS PHARES

Renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté ULiège

Profiler l'identité de l'Institution et mettre en exergue ses facteurs d'attractivité 1 2 3 4

Soutenir le déploiement du service Alumni dans ses actions notamment par la dynamisation des réseaux 1 2 3 4

Poursuivre la réflexion sur la revalorisation du statut du personnel scientifique – dont les chercheur·euses permanent·es du FNRS – et poursuivre le processus d'académisation y compris de cliniciens du CHU 1 2 3 4

Offrir des trajectoires de carrière stimulantes

Faciliter l'évolution interne de la carrière, notamment par un renforcement de l'offre de formation ; initier une réflexion sur une offre de fin de carrière 1 2 3 4

Relancer le processus de statutarisation du personnel ATO et poursuivre l'amélioration des conditions de travail pour les différents profils de membres du personnel 1 2 3 4

Poursuivre la mise en œuvre de la feuille de route associée au label *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R) 1 2 3 4

Une communication plus impactante

La communication institutionnelle de l'ULiège a pour objectifs de valoriser les recherches scientifiques et les projets d'enseignement, de promouvoir les formations et l'enseignement et de développer une image cohérente et fédératrice qui reflète la richesse et la diversité de l'Institution. Il nous semble essentiel d'organiser la communication pour faciliter le travail des équipes et offrir de l'ULiège une image forte et cohérente. Dans cette perspective, un plan de communication structuré doit être élaboré pour proposer un ensemble d'actions coordonnées, en identifiant explicitement les priorités ainsi qu'en définissant clairement les messages, les publics cibles et les résultats souhaités. Ce plan de communication devra être communiqué en interne à toutes les parties prenantes. Il s'agira également de produire un tableau de bord afin d'assurer un pilotage efficace de la communication et un bilan annuel pour évaluer la pertinence des actions.



ACTIONS PHARES

Développer la cohérence des actions de communication en lien avec la vision stratégique et les orientations stratégiques de l'Institution

Prioriser les éléments de communication institutionnelle et facultaire sur la base des orientations stratégiques via des réunions hebdomadaires

1 2 3 4

Développer un plan de communication en concertation avec les autorités

1 2 3 4

Développer la promotion et l'information sur les études et les formations en vue de maintenir sinon augmenter l'attractivité de l'ULiège ; développer une communication autour de la formation tout au long de la vie

1 2 3 4

Développer l'image et la notoriété de l'Université de Liège (externe) ainsi que le sentiment d'appartenance (interne)

Développer la communication autour de la recherche et de la citoyenneté (médias nationaux et internationaux, rencontres avec les journalistes, réseaux sociaux, etc.)

1 2 3 4

Améliorer la communication interne vers les étudiant-es et le personnel, améliorer l'expérience utilisateur sur nos plateformes

1 2 3 4

Rendre plus visible les décisions institutionnelles, les aides existantes, la vie communautaire via notamment la création d'une news CA, l'engagement d'une ressource spécifique communication étudiante...

1 2 3 4

4

GOVERNANCE DU PLAN STRATÉGIQUE INSTITUTIONNEL

Mesures d'opérationnalisation et de suivi du plan stratégique institutionnel

Le plan stratégique institutionnel appartient à la Communauté universitaire, par conséquent la transparence de sa mise en œuvre est une priorité.

Plusieurs outils sont mis en place pour garantir un suivi et une mise en œuvre efficace de la stratégie de l'ULiège.

UN PROCESSUS PARTICIPATIF POUR OPÉRATIONALISER LE PLAN

Les actions du plan stratégiques seront mises en œuvre en associant l'ensemble des parties prenantes.

UN TABLEAU DE BORD DYNAMIQUE DE SUIVI DU PLAN

Les objectifs et les actions du plan stratégique feront l'objet d'un suivi régulier sur la base d'indicateurs de réalisation et d'indicateurs de résultat.

UN RAPPORT ANNUEL DE SUIVI DES ACTIONS ET DES OBJECTIFS

L'avancement du plan stratégique fera l'objet d'un rapport institutionnel présenté au conseil d'administration et diffusé aux membres de la communauté universitaire.

UNE RÉORIENTATION DES RESSOURCES INSTITUTIONNELLES

Le plan stratégique sera mis en œuvre grâce à la réorientation des ressources humaines, immobilières et financières vers ses priorités.

UN ACCOMPAGNEMENT À LA GESTION DE PROJETS

Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des actions du plan stratégique seront accompagnés dans une démarche de gestion de projet par des outils spécifiques.

UNE ÉVALUATION DE LA COHÉRENCE DES FUTURES ACTIONS AU REGARD DES OBJECTIFS DU PLAN

Les futures actions mises en œuvre par l'ULiège seront évaluées afin de vérifier leur convergence avec les valeurs, la vision et les objectifs portés par le plan stratégique.

PLANS CONNEXES

Certains objectifs du plan stratégique institutionnel nécessitent la mise en œuvre de programmes opérationnels spécifiques.

Ceux-ci sont développés dans des plans d'action et dans des feuilles de route qui complètent et précisent le plan stratégique institutionnel.

Ces documents institutionnels sont élaborés et adoptés distinctement, mais sont parfaitement alignés avec les valeurs et les objectifs du plan stratégique institutionnel. Le nombre et le périmètre des plans sont susceptibles d'évoluer au rythme de l'opérationnalisation du plan stratégique institutionnel.

LISTE DES DOCUMENTS RÉFÉRENCÉS DANS LE PLAN STRATÉGIQUE INSTITUTIONNEL

FEUILLE DE ROUTE

Open Science et Open Innovation

PLAN D'ACTION

Notoriété de la Recherche

PLAN D'ACTION

Qualité pour l'Enseignement

PLAN STRATÉGIQUE

Aide à la réussite

PLAN STRATÉGIQUE INFRASTRUCTURES

- **Infrastructures**
- **Mobilité**
- **Énergie**
- **Schéma d'aménagement**

FEUILLE DE ROUTE

Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)

PLAN D'ACTION

Égalité de Genre

PLAN D'ACTION

Informatique institutionnelle

PLAN D'ACTION

Numérique pour l'Enseignement

PLAN STRATÉGIQUE DU

Pôle muséal et culturel







Université de Liège
Place du 20-Août, 7
B-4000 Liège
www.uliege.be

