

LETTRE DE MOTIVATION

Avec le congé de Noël, l'hiver vient de commencer. Un hiver dont chacun espère qu'il clôturera une période qui nous a éloignés les uns des autres, par le pouvoir inattendu d'un virus vieux d'un an à peine, du moins aux yeux des humains. Je suis chez moi, déconnectée volontairement de l'université. C'est la première fois que j'y arrive depuis mars... Et c'est le moment de l'introspection. Dix jours à m'interroger sur la pertinence de relever un nouveau défi, de me mettre à nouveau au service d'une institution que je chéris depuis la première fois que j'y ai mis les pieds.

C'était au printemps 1988. J'étais venue aux portes ouvertes de l'université, avec mon père. Nous avons été reçus au département de physique, au 2^{ème} étage de ce qui est maintenant le bâtiment Pedro Arrupe. J'étais si fière : j'allais entrer à l'université ! Et pas n'importe quelle université, mais les Facultés Notre-Dame de la Paix, une institution jésuite reconnue pour la qualité de ses formations et de son accompagnement. La personne qui m'accueillit ce jour-là était un jeune assistant, Alain Dereux, dont j'ignorais qu'il serait plus tard mon collègue et une aide précieuse lors de ma thèse de doctorat. Déjà, avant même mon arrivée, un réseau de liens proches et informels se tissait.

Tout au long de mon parcours académique, même lorsque je me suis éloignée de l'université, pour un post-doctorat ou pour rejoindre le privé, j'ai gardé cette immense fierté d'appartenir à la communauté des FUNDP, devenues l'UNamur.

Dans ma réflexion de fin décembre, je me demande soudainement pourquoi j'en suis aussi fière. Et ce sentiment de fierté, est-il partagé ? Me reviennent en écho certains échanges avec des collègues, avec des étudiants... « Ce n'est plus comme avant... » « L'UNamur, on en a vite fait le tour. » « On a pris un retard incroyable dans tel ou tel domaine... » Non, décidément, la fierté n'est pas toujours au rendez-vous. Alors, pourquoi suis-je toujours aussi fière de revendiquer mon appartenance à l'UNamur ? Et comment réactiver ce sentiment de fierté dans l'ensemble de la communauté, au niveau des étudiants comme des membres du personnel ? Car c'est, j'en suis certaine, une des clés de notre résilience et de notre développement.

Tout d'abord, je pense que nous sommes une institution **différente**. Par notre taille et la proximité qu'elle permet, par notre histoire et la culture particulière qui en est le résultat, par notre situation et les dynamiques d'acteurs qu'elle implique... Lors d'ateliers avec les doyens et les directeurs d'instituts qui visaient à mettre le doigt sur ce qui nous différencie d'autres universités, ce sont ces éléments qui sont venus sur la table : notre manière d'être, notre manière de faire... Mais il semblerait que, petit à petit, nous soyons en train de perdre ce qui fait notre particularité. Il est fondamental que nous réaffirmions cette **identité propre**, car ce sont **les fondations de notre communauté**.

Ensuite, nous sommes une université **enthousiasmante**. J'ai rencontré depuis ces premiers pas à l'université tant d'intelligence, tant de bonne volonté, tant d'ouverture d'esprit et de capacité de dialogue. La crise a permis de mettre toutes ces qualités tout particulièrement en évidence : les innovations développées par nos chercheurs, la participation spontanée du personnel à l'effort de service à la société, l'implication forte des uns et des autres pour poursuivre nos missions, le dialogue permanent et constructif avec les étudiants, les membres du personnel... Autant de raisons de s'enthousiasmer qui se manifestent aussi hors contexte de crise, mais que nous avons tendance à ne pas voir ou rendre visibles. Or cette reconnaissance, en interne, est **le ciment de notre communauté**, et elle souligne **sa raison d'être et sa légitimité** en dehors de nos murs.

Enfin, nous sommes une université **responsable**. Responsable tout d'abord par rapport à l'accomplissement des missions de service public qui nous sont confiées. Notre manière d'enseigner, qui vise la proximité et l'équité, et fait une place importante à l'éthique, nos recherches qui se laissent interpeller, dans un esprit d'ouverture, par la société. Responsable, ensuite, en tant qu'acteur de la société, impliqué dans le développement de sa Ville, de son territoire, de sa région, mobilisé pour faire face aux enjeux et aux crises, comme actuellement face à la crise sanitaire. Responsable, enfin, dans la gestion des moyens qui nous sont confiés, en prenant à bras le corps les défis budgétaires auxquels nous faisons face et en assumant, collectivement, les décisions nécessaires pour sortir de cette crise. Affirmer cette responsabilité et revendiquer toujours davantage la place particulière que son exercice requiert est la **clé de notre avenir** dans une société en quête de sens et rongée par le doute.

C'est sur ces trois piliers que je souhaite organiser mon mandat rectoral, si la communauté universitaire m'accorde sa confiance. En effet, leur affirmation et leur consolidation me semblent répondre à nombre des enjeux soulignés par l'Assemblée Générale. Dans le projet que je propose, j'aborde ces enjeux selon trois angles :

1. Notre positionnement ;
2. Notre fonctionnement ;
3. Notre communauté.

Je présente ma candidature car je pense avoir un certain nombre des compétences et des qualités pour relever ces défis.

Tout d'abord, j'ai construit un **réseau** important de relations qui seront utiles à l'université, en particulier pour affirmer et défendre son positionnement. Mes différentes responsabilités au sein de l'université m'ont permis de construire des relations de confiance avec bon nombre de décideurs au sein des institutions universitaires, auprès desquels je pense avoir acquis une certaine légitimité : d'abord comme membre du comité stratégique lors de notre tentative de fusion, et tout particulièrement impliquée dans le projet de la Louvain School of Management, ensuite en dirigeant les relations internationales de l'UNamur, enfin comme vice-rectrice à l'enseignement. Ces responsabilités m'ont aussi permis à tisser des relations régulières avec

certaines représentations politiques au Gouvernement Wallon ou à la Fédération Wallonie Bruxelles. Ensuite, mes projets de recherche m'ont amenée à collaborer étroitement avec différentes instances du territoire, au niveau de la Ville (TRAKK, Namur Capitale Digitale), de la Province (BEP, Pôle Relations Internationales) ou de la Région (Sowalfin, SPW, ADN), et à tisser avec différents responsables politiques ou services publics des relations de confiance. Enfin, mon expertise concernant les écosystèmes d'innovation m'a conduite à intervenir dans différents débats, au niveau wallon (au conseil stratégique de Get Up Wallonia, actuellement) et européen (dans le Groupe d'experts sur les écosystèmes d'innovation de la European University Association). Dans ce dernier contexte, je contribue à préciser et à défendre le rôle spécifique de la recherche universitaire dans les dynamiques d'innovation. Plus largement, les spécificités de l'université en matière d'enseignement et de recherche doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'actions concertées de communication et de lobby auprès des autorités compétentes, auprès des entreprises, auprès de la presse, auprès des citoyens. Ceci est, plus que jamais, un défi.

En matière de **gestion**, j'ai pu utiliser et montrer à différentes reprises mes compétences en **analyse stratégique**. Je maîtrise les outils de telles analyses et je pense être capable de percevoir les sensibilités des uns et des autres, lors d'une **négociation**. Cela me permet souvent de trouver des modalités alternatives pour construire une solution acceptable par toutes les parties, tout en ayant en tête les différentes dimensions stratégiques qui rendent cette solution favorable à l'UNamur. Je suis une personne **créative**, capable de construire des projets originaux, mais je ne suis pas la meilleure gestionnaire de projet. Et ce n'est certainement pas ma seule lacune.

C'est pourquoi la constitution d'une **équipe** réunissant des compétences et des intérêts complémentaires est fondamentale. En tant que rectrice, je ne conçois pas mon rôle sans une équipe solide, diversifiée et ouverte au dialogue. La diversité dans l'équipe permet d'éviter la normalisation de la pensée, à condition que les membres de l'équipe fassent preuve d'ouverture, d'écoute et favorisent délibérément le débat contradictoire. C'est une telle équipe que je suis en train de constituer.

Ma **participation au Conseil rectoral** qui a dû expérimenter la nouvelle gouvernance de l'université me permet de bénéficier de leçons importantes qui, je l'espère, seront profitables pour faire démarrer sans tarder les actions et projets que je propose. Je connais les exigences du Conseil d'administration, j'ai pu constater la lenteur et le manque de clarté des circuits de décision, et la nécessité de remédier à cette situation, j'ai pris conscience de l'importance d'une communication ascendante et descendante de qualité, et du développement de liens informels pour plus de proximité et de flexibilité.

En prenant toujours plus de responsabilité dans l'institution, j'ai aussi acquis une capacité de **prise de décision**, en m'appuyant sur la concertation, et j'ai compris l'importance et la difficulté de **communiquer clairement** ces décisions. Ces atouts ont été cruciaux pendant la crise

sanitaire. Ils sont, je pense, fondamentaux dans le contexte changeant auquel nous sommes confrontés : il est nécessaire de prendre des décisions claires, concertées avec les acteurs, sur base d'une connaissance du terrain et d'une analyse de qualité, et de communiquer tout aussi clairement, sans ambiguïté, ces décisions tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

Prendre des décisions nécessite de **connaître le terrain**. Par mon parcours atypique, je connais bien l'institution : j'ai enseigné dans quatre facultés et poursuivi des recherches dans deux d'entre elles ; j'ai interagi durant la gestion de la crise avec la majorité des services et mon portefeuille de responsabilités assez large m'a amenée à collaborer plus étroitement avec plusieurs d'entre eux. En tant que vice-rectrice, j'ai eu l'occasion de m'intéresser aux projets de chacune des facultés et d'échanger régulièrement avec chacun des doyens, avec beaucoup de directeurs de département. Et je suis désireuse, en étant à l'écoute des membres du personnel et des étudiants, de continuer à en apprendre davantage sur les domaines ou entités que je connais moins bien. Car pour prendre de bonnes décisions, il faut connaître l'institution, appréhender les différentes cultures et sensibilités qui s'y manifestent, comprendre les dynamiques relationnelles entre les acteurs. Là aussi, la diversité de l'équipe rectorale permettra de tenir compte des différentes cultures et besoins des facultés et services, tout en garantissant l'équité de traitement des dossiers.

Ma connaissance du terrain provient aussi du fait que je suis avant tout une **enseignante** et une **chercheuse**, sensible à la richesse mais aussi à la tension perpétuelle de ce métier qui navigue entre plusieurs missions, entre de multiples exigences. J'ai expérimenté, avec mes collègues, la difficile et abrupte transition entre le présentiel et le distanciel. J'ai apprécié, comme bénéficiaire, la motivation et les compétences de tous ceux qui se sont mis au service de nos missions pour en assurer la continuité. Comme à vous tous, les visages de mes étudiants et les discussions avec eux me manquent. Ainsi que les échanges à bâtons rompus avec mes collègues. En particulier avec mes doctorants que je loue pour leur patience et leur bienveillance. **Me mettre au service** de mes collègues académiques, scientifiques et ATG, et des étudiants, pour faciliter et faire évoluer nos missions d'enseignement et de recherche sur base des leçons de cette crise est une de mes motivations.

Enfin, je pense bénéficier dans la communauté UNamur de la **confiance** des différents acteurs qui ont eu l'occasion de me côtoyer. Une de mes priorités sera de préserver cette confiance et de la consolider encore, en misant sur la transparence et l'authenticité.

Floreffe, le 2 février



Annick Castiaux