

## L'Université dans la société: adaptation d'une institution belge

**Auteur :** Lehenen, Sylvia

**Promoteur(s) :** Schoenaers, Frederic

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en sciences du travail

**Année académique :** 2019-2020

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/8912>

---

### Avertissement à l'attention des usagers :

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM :

Prénom :

Matricule :

Filière d'études :



**L'UNIVERSITÉ DANS LA SOCIÉTÉ:  
ADAPTATION D'UNE INSTITUTION BELGE**

# **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, nous tenons à remercier notre promoteur, le Pr Frédéric SCHOENAERS, qui a accepté la tâche demandée et nous a fourni de précieux conseils qui ont contribué à guider notre travail. Il a, malgré ces temps incertains provoqués par la crise sanitaire en cours et son mandat de doyen de la Faculté des Sciences sociales de l'Université de Liège, fait preuve d'une grande disponibilité.

Ensuite, nous voudrions remercier notre lectrice, la Pr Rachel BRAHY, qui a montré de l'intérêt pour la recherche réalisée et a su nous ouvrir les portes de la Baraque des Sciences de l'Homme afin que nous puissions alimenter notre réflexion.

Cette recherche n'aurait pu être produite sans le concours de nos précieux témoins qui, à bâtons rompus, nous ont permis d'appréhender le terrain de l'intérieur. Un grand merci à chacun d'eux.

Il va de soi que débiter des études universitaires en travaillant à temps plein et en étant maman de deux adorables enfants allait être compliqué à mener de front et il nous aurait été impossible de finaliser le cursus sans l'appui sans faille de Pierre. Un énorme merci à notre cocon composé de notre fiancé, ainsi que d'Evelyne et de Xavier qui ont partagé leur maman, sans vraiment en comprendre les raisons.

Notre maman et nos beaux-parents auront été d'une aide précieuse tant sur les plans logistiques que de soutien moral. Sans eux, il ne nous aurait pas été possible de finaliser ce projet.

Employée à la Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie de l'ULiège, nous adressons également nos remerciements sincères à la direction: le Doyen et notre responsable, Antoinette. Elle nous a immédiatement soutenue dans notre projet et nous a rendu la tâche réalisable entre autres par l'adaptation de nos horaires de travail.

Un grand merci également à toutes les personnes pour lesquelles et avec lesquelles nous travaillons. Chacune a montré de l'intérêt pour nos études, nous a montré son soutien lorsque cela était nécessaire. Tout cela nous a été d'un grand réconfort.

Un merci un peu spécial à Nathalie et Virginie, mes collègues au soutien immuable depuis la phase de projet jusqu'à la finalisation de celui-ci. Sans elles, nous ne nous serions peut-être pas lancées.

Merci aussi à mon cercle d'amis et à ma famille au sens large, qui ont su nous soutenir tout au long de ce parcours.

*Last but not least*, un merci tout spécial à mes différents relecteurs pour votre précieuse aide à la relecture et à la correction de mon travail de fin d'études.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION -----		7
1	ÉTAT DE L'ART & CADRE THÉORIQUE -----	8
1.1	HISTORIQUE -----	8
1.2	EVOLUTION -----	8
1.2.1	MISE EN SITUATION -----	8
1.2.2	MISE EN ŒUVRE -----	9
1.2.3	PRÉSENTATIONS -----	10
1.3	IDENTITÉ, IMAGE ET APPARENCE -----	11
1.4	CITOYENNETÉ -----	12
1.4.1	NOTION -----	12
1.4.2	GLISSEMENT -----	13
1.4.3	NOUVEAUTÉ -----	13
1.4.4	RAISONS -----	14
1.4.5	STRATÉGIES -----	14
1.4.6	VOCABULAIRE -----	15
1.5	QUESTION DE RECHERCHE -----	16
1.5.1	EVOLUTION -----	16
1.5.2	HYPOTHÈSE N° 1 -----	16
1.5.3	HYPOTHÈSE N° 2 -----	17
2	MÉTHODOLOGIE -----	18
2.1	PROTOCOLE DE RECHERCHES -----	18
2.1.1	ANALYSE DOCUMENTAIRE -----	18
2.1.2	ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS -----	18
2.2	GRILLE D'ANALYSE -----	20
2.2.1	CITOYENNETÉ À L'UNIVERSITÉ -----	20
2.2.2	FOCUS ONG UNIVERSITAIRE -----	20
2.3	LECTURE ANALYTIQUE -----	21
2.3.1	ETAT DE L'ART -----	21

2.3.2	PROCESSUS ÉVOLUTIF -----	22
2.3.3	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE -----	22
2.3.4	MISE EN ŒUVRE -----	23
2.3.5	SENTIMENT D'APPARTENANCE -----	23
<b>3</b>	<b>MISE À PLAT -----</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>UNIVERSITÉ -----</b>	<b>24</b>
3.1.1	PROCESSUS ÉVOLUTIF -----	24
3.1.2	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE -----	27
3.1.3	ACTIONS -----	28
<b>3.2</b>	<b>ONG UNIVERSITAIRE -----</b>	<b>30</b>
3.2.1	MISE EN SITUATION -----	30
3.2.2	ANALYSE ORGANISATIONNELLE -----	31
3.2.3	HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE -----	34
<b>4</b>	<b>ANALYSE &amp; DISCUSSION -----</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>HYPOTHÈSE N° 1 – UNIVERSITÉ -----</b>	<b>42</b>
4.1.1	PROCESSUS ÉVOLUTIFS -----	42
4.1.2	POLITIQUE CITOYENNE -----	43
4.1.3	ACTIONS INSTITUTIONNALISÉES -----	43
<b>4.2</b>	<b>HYPOTHÈSE N° 2 – ONG UNIVERSITAIRE -----</b>	<b>44</b>
4.2.1	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE: LE POUVOIR -----	44
4.2.2	HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE -----	45
<b>4.3</b>	<b>QUESTION DE RECHERCHE -----</b>	<b>47</b>
4.3.1	STRATÉGIES -----	48
4.3.2	RÉPONSE -----	50
<b>4.4</b>	<b>NOUVELLES PERSPECTIVES -----</b>	<b>50</b>
	<b>CONCLUSIONS -----</b>	<b>52</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE DE DOCUMENTS UTILISÉS -----</b>	<b>54</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE DE DOCUMENTS UNIQUEMENT CONSULTÉS -----</b>	<b>57</b>
	<b>ANNEXES -----</b>	<b>59</b>

# INTRODUCTION

*"Réfléchir sur soi-même n'est jamais chose aisée. Réfléchir sur soi-même, quand on est une université complète et publique, est infiniment plus complexe encore [...] Et cependant, il faut qu'une telle institution évolue suffisamment vite et bien pour rester en phase avec l'évolution du monde qui l'entoure. On attend d'elle un certain conservatisme et une affirmation constante des valeurs de notre société, mais également un engagement résolu dans le progrès et la modernité. L'équilibre subtil entre ces tendances apparemment contradictoires n'est pas aisé à maintenir, ni même à trouver"* (RENTIER, 2007).

C'est par ces quelques lignes du pro-Recteur de l'université de Liège B. RENTIER qu'il nous a semblé opportun de débiter notre travail. En effet, une université occupe une place majeure dans la cité et doit évoluer dans un environnement en changement constant. La politique de l'institution devrait donc être guidée par ces évolutions et la stratégie institutionnelle développée pour appuyer cette politique devrait permettre de déterminer les actions à mener et appuyer les acteurs qui seraient chargés de les mettre en œuvre.

Notre travail porte sur les stratégies réfléchies par une université belge suite à l'apparition en 2014 d'un décret de la Communauté française de Belgique (CF) faisant état d'une 3<sup>e</sup> mission dénommée "service à la collectivité".

Par diverses lectures réalisées et des entretiens menés auprès de personnes travaillant pour l'université étudiée, il nous a été possible d'approcher la réalité d'acteurs tant issus des autorités rectorales que d'agents actifs dans le domaine de la citoyenneté. Nous avons profité du sujet abordé pour approcher plus précisément la nouvelle structure ONG de cette université.

Le but de ce travail est de pouvoir identifier l'éventuelle stratégie organisationnelle développée par l'université dans la direction souhaitée par la CF et de savoir, si tel est le cas, de quelle manière elle est mise en œuvre. Un approfondissement est également apporté par l'analyse de l'ONG universitaire afin de savoir si sa création a été opérée dans le but de satisfaire à cette mission.

Notre travail se présente en quatre chapitres. Le cadre théorique nous permettra d'aborder une littérature pertinente abordant l'évolution de l'institution universitaire. La partie méthodologique nous offrira la possibilité de présenter la manière de laquelle les matériaux empiriques ont été récoltés afin, dans la troisième partie, de pouvoir mettre à plat ce matériel de façon structurée. Enfin, dans la discussion, les sociologies de l'action publique et des organisations nous permettront d'analyser certains extraits récoltés et devraient nous permettre d'apporter une réponse à notre questionnement de départ.



# ÉTAT DE L'ART & CADRE THÉORIQUE

## 1.1 HISTORIQUE

Les institutions universitaires ont toutes connu des évolutions importantes au cours de leurs histoires respectives, selon leurs situations géographiques et leurs contextes socio-politiques. Qu'elles aient été fondées en 1848 à Madison, Wisconsin (Etats-Unis) ou en 1088 à Bologne (Italie), toutes ont dû subir de multiples changements pour pouvoir subsister.

Ces évolutions, desquelles les universités étaient tributaires, n'avaient alors pour but que de s'adapter à leur environnement changeant.

En Belgique, les six universités francophones auxquelles nous attribuerons les noms fictifs d'universités de Farasan, de Moulinssarde, de Chavannes, de Montarsin, de Callao et de Pachacamac, les six universités flamandes et les deux universités bilingues qui composent le paysage du pays sont bousculées dans les années 1960 par les débuts de la fédéralisation de l'Etat. L'enseignement y est réformé en 1988 par une révision de la Constitution qui octroie au trois communautés la quasi-totalité de cette matière. Depuis lors, les universités francophones dépendent de la Communauté française et non plus de l'Etat fédéral.

Les années 1960 (*sixties*) couvrent une période dite révolutionnaire avec, entre autres, la révolte étudiante débouchant sur *Mai 68*, le *Printemps de Prague*, le *Festival de Woodstock* et les premiers pas de l'Homme sur la Lune. Cette décennie est marquée par une accélération du rythme de la société qui imposera à l'université d'encre devoir s'adapter.

## 1.2 EVOLUTION

### 1.2.1 MISE EN SITUATION

C'est lors de la rentrée académique de 1970-1971 que le recteur de l'université de Moulinssarde (UMoulin) aborda pour la première fois la "mutation" de l'institution: "Cette mutation essentielle que vit l'université doit lui imposer, très concrètement et immédiatement, des aménagements d'organisation qui la mettent en meilleure condition pour affronter son avenir" (Discours d'ouverture solennelle des cours, 1970 cité par BACHELET, 2001: 151).

En 1997, le discours des Autorités de cette même université évolue encore et s'oriente vers une gestion stratégique de l'institution. Comme le soulève J.-Fr. BACHELET dans sa thèse portant sur les changements et les paradoxes de l'université (2001), le souhait n'était plus uniquement d'en assurer le bon fonctionnement, mais de correspondre au modèle inspiré du monde de l'entreprise.

En atteste le *Draft programme* de l'un des candidats de l'époque lors de la campagne rectorale de 1997: "évolution [...] marquée du sceau de la compétition et de la performance" (*Draft programme*, 1997 cité par BACHELET, 2001: 194).

Dans leur étude de 2016 portant sur l'identité des universités, H. DRAELANTS, X. DUMAY et A. DAHAN, soulèvent le fait que l'identité institutionnelle et institutionnalisée de l'université justifiait l'inutilité de mettre son identité sur le devant de la scène: "les universités ont longtemps été considérées comme des institutions sociales, c'est-à-dire des systèmes sociaux dont l'objectif ne semblait pas avoir besoin d'être défini de manière détaillée".

Quant à Cl. JAVEAU, il indiquait qu' "auparavant, l'institution universitaire, se caractérisait par sa "suprafonctionnalité", ses missions et la manière dont elle les remplissait étant, dans une certaine mesure, indiscutables" (1998, cité par BACHELET, 2001: 141).

Selon P. SELZNICK (1957, cité par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016), cela est dû au fait que l'identité est intrinsèquement liée au statut d'institution acquis par l'université. Il est rejoint dans cette idée par B. R. CLARK (1972, cité par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016) pour qui, ce n'est pas parce qu'il n'y avait pas de préoccupation identitaire que l'université était dépourvue d'identité. Autrement dit, l'identité traditionnelle de l'université est évidente et implicite.

Pour J.-Fr. BACHELET, cela ne fait qu'une trentaine d'années que le savoir est considéré comme une ressource répondant à une logique de compétition permanente et globalisée. Ce marché du savoir serait, selon l'auteur, né de nouveaux modes de régulations (normes et injonctions) présents tant sur les territoires nationaux qu'internationaux. En guise d'exemples, nous citerons l' "enveloppe fermée" de financement des universités en Communauté française de Belgique (1996) et le Processus de Bologne (1999) visant "[...] à faire de l'Europe un espace compétitif à l'échelle mondialisée de l'économie de la connaissance" (TROSZCZYNSKI, 2015).

## 1.2.2 MISE EN ŒUVRE

Comme l'ont soulevé H. DRAELANTS, X. DUMAY et A. DAHAN dans leur étude de 2016, l'université est dorénavant présente sur un marché. Elle va donc devoir se transformer en acteur de celui-ci et ensuite, se doter d'une identité organisationnelle.

### 1.2.2.1 ACTEUR

Afin de pouvoir agir et non subir les changements qui s'opèrent dans son environnement, il importe que l'université puisse "avoir son mot à dire" sur les décisions qui seraient par exemple prises au niveau politique ou économique et qui génèreraient des conséquences pour son organisation.

Aussi, comme l'indiquent J. MEYER et R. JEPPEPERSON (2000, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016), l'émergence de l'acteur comme figure éminemment légitime dans le monde contemporain est un

autre facteur qui affecte les croyances relatives à ce que devrait être la gestion d'une université et qui passerait à celui d'une organisation des parties prenantes (BLEIKLIE/KOGAN, 2007, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016).

#### 1.2.2.2 IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE

Une fois devenue actrice, l'université devra se doter d'une identité organisationnelle sur laquelle elle s'appuiera pour bâtir ses stratégies (MELEWAR/AKEL, 2005, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016) et développer l'acteur stratégique qui est en elle.

Aussi, l'université se dotera d'une identité, de frontières claires, renforcera sa hiérarchie interne et introduira une rationalisation managériale pour devenir une véritable organisation (BRUNSSON/SAHLIN-ANDERSON, 2000, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016).

### 1.2.3 PRÉSENTATIONS

Il existe plusieurs façons de présenter l'évolution de l'université. Nous avons décidé de présenter deux manières qui nous semblent pertinentes, respectivement issues de la thèse de J.-Fr. BACHELET (2001) et de l'étude d'H. DRAELANTS, X. DUMAY et A. DAHAN (2016).

Il existe une multitude de modèles universitaires, mais ils sont habituellement définis par trois grands modèles-types. Ceux-ci ont été développés durant un siècle (du début du 19<sup>e</sup> au début du 20<sup>e</sup> siècle) et ont été générés par des environnements sociaux, politiques et culturels particuliers. Ces trois modèles (BACHELET, 2001: 78) font référence:

- à la communauté culturelle, à l'idéalisme scientifique, à la recherche de la vérité par le savoir et à l'utilité de la science pour ce qui est du MODÈLE ALLEMAND,
- aux liens entre l'Etat et l'université qui le sert en formant pour lui une élite professionnelle pour ce qui est du MODÈLE FRANÇAIS,
- à l'université comme moyen de promotion sociale et de création de richesse économique pour ce qui est du MODÈLE AMÉRICAIN.

J.-Fr. BACHELET fait le postulat d'un quatrième et nouveau modèle, le MODÈLE DE L'UNIVERSITÉ-ENTREPRENEURIALE en faisant référence au modèle de l'entreprise de la nouvelle économie (ou du projet). Dans le cadre d'un marché de la science aux dimensions internationales, l'université serait à présent tenue, en tant qu'entreprise, de justifier de ses activités en termes de qualité et de rendement. Cela irait dans le sens des prescrits d'une idéologie du capitalisme (BOLTANSKI/CHIAPELLO, 1999, cités par BACHELET, 2001).

## CARACTÉRISTIQUE DES MODÈLES UNIVERSITAIRES

MONDES/CONJONCTURES SOCIO-HISTORIQUES	MODÈLES	TYPE DE PROFESSIONNEL FORMÉ POUR ASSURER LA TRANSITION SCIENCE VERS SOCIÉTÉ
culturel/scientifique	modèle allemand	élite culturelle vers communauté culturelle
civique/industriel	modèle français	élite administrative vers État républicain
marchand/industriel	modèle américain	élite entrepreneuriale vers marché
NOUVELLE ÉCONOMIE	4 <sup>E</sup> MODÈLE	EXPERT VERS MONDE EN RÉSEAU

L'objectif commun à toutes les universités est de devenir une organisation rationnelle, en opposition au modèle de l'anarchie organisée (COHEN/MARCH/OLSEN, 1972, cités par DAHAN/DRAELANTS/DUMAY, 2016), avec une identité organisationnelle claire et cohérente. Aussi, divers stades d'avancement dans le processus sont repérables:

- depuis longtemps les Etats-Unis et la Grande-Bretagne ont pris la route du changement organisationnel et identitaire. Leurs universités ont d'ailleurs toujours été vues comme très différentes les unes des autres. Cela s'explique par le fait qu'historiquement, leurs systèmes d'enseignement supérieur étaient de TYPE DÉCENTRALISÉ;
- en France et en Allemagne, les systèmes d'enseignement supérieur étaient de TYPE CENTRALISÉ et les universités étaient pensées en tant qu'entités administratives et indifférenciées. Ce qui justifie le fait qu'elles se sont plus récemment mises en quête de cette organisation rationnelle dotée d'une identité organisationnelle.

Ces différences s'observent entre pays, mais peuvent aussi s'observer dans un même pays.

### 1.3 IDENTITÉ, IMAGE ET APPARENCE

Il nous faut distinguer les notions d'identité et d'image organisationnelle, car une confusion des termes serait contre-productive.

Aussi, nous reprendrons pour l'identité organisationnelle la définition de S. ALBERT et D. A. WHETTEN (1985, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016). Celle-ci désigne des représentations internes à l'organisation à propos des traits considérés comme centraux et relativement durables, qui la distinguent d'autres organisations du même type.

L'image organisationnelle sera quant à elle définie par J. E. DUTTON et J. M. DUKERICH (1991, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016) par des représentations externes ou éventuellement à des croyances en tant que représentations internes à propos de ces représentations externes. Elle pose donc la question de savoir comment les membres d'une organisation pensent que celle-ci est perçue à l'extérieur.

Le souci des apparences auquel s'intéresse particulièrement E. GOFFMAN (1973, cité par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016) est lié à cette image organisationnelle qui vise la promotion de l'organisation et la mise en scène de ses spécificités. Le management des apparences a pour objectif de répondre à la pression isomorphique provenant de l'environnement institutionnel (CZARNIAWSKA/GENELL, 2002, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016). En effet, les universités essaient d'orienter leurs trajectoires identitaires dans des sens différents des autres universités. Cependant, elles finissent toutes par converger vers une forme organisationnelle semblable qui se rapproche de celle de l'acteur stratégique. Le problème majeur des universités en terme de différenciation réside dans le fait que, pour des raisons évidentes de légitimité, elles ne peuvent revendiquer n'importe quelle identité.

Comme évoqué dans l'étude de 2016, à travers l'adoption de normes et de pratiques internationales et d'un langage commun, ce ne serait pas tant l'identité qui serait standardisée, mais bien l'identité institutionnelle de l'université. L'émergence d'un monde commun d'universités organisées sur le modèle d'entreprises privées conduirait davantage à une "communauté de destin" (WAGGONER/GOLDMAN, 2005, cités par DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016) qui permet une comparaison et une mise en concurrence des universités dans l'espace mondialisé de l'enseignement supérieur. Aussi, un étudiant y devient un client à séduire et à satisfaire et un professeur y devient un entrepreneur.

Cette concurrence peut, par exemple, très bien s'expliquer par "l'enveloppe fermée" de la Communauté française. Il s'agit d'un montant qui n'évolue pas et qui représente le montant du financement global alloué chaque année aux universités situées en Belgique francophone. La répartition du montant dépendra surtout de la proportion d'étudiants en première année. Aussi, il convient pour chaque université d'attirer un maximum de nouveaux étudiants (primo-inscriptions).

Il est à noter qu' "un processus explicite de transformation de l'image d'une université est toujours un processus de pouvoir" (DRAELANTS/DUMAY/DAHAN, 2016: 9) et ce pouvoir est détenu par le recteur.

Dans ce contexte, de quelle manière pourrait-elle entre autre parvenir à se démarquer?

## **1.4 CITOYENNETÉ**

### **1.4.1 NOTION**

Qu'entendons-nous par la notion de "citoyenneté", ce terme qui a le vent en poupe? Nous pouvons le retrouver un peu partout et il s'adjoint une multitude de termes tels que la citoyenneté politique, juridique, sociale, gouvernementale, organisationnelle, européenne, écologique, l'éducation à la citoyenneté mondiale ou encore l'initiative citoyenne.

La citoyenneté peut être définie de multiples manières et ce, en fonction entre autres des périodes, des disciplines et des chercheurs. Pn. WERNER (1998, cité par NEVEU, 2008) la définit comme étant "une forme politique et juridique instable", tandis que E. BALIBAR va parler de "citoyenneté imparfaite [...] ce n'est pas seulement suggérer que la citoyenneté est une institution défectueuse, rectifiable, améliorable, c'est surtout suggérer que la citoyenneté est plutôt une pratique et un processus qu'une forme stable. Elle est toujours « en devenir »" (2001, cité par NEVEU, 2008).

### 1.4.2 GLISSEMENT

La préoccupation principale des autorités de l'université est, selon J.-Fr. BACHELET, d'assurer, grâce à une bonne gestion, la pérennité de l'institution, tout en l'adaptant aux nouvelles contraintes qui pèsent sur elle.

Le monde extérieur attend de l'université qu'elle apporte des réponses en terme d'expertise aux principaux problèmes de société. Le démontre d'ailleurs la crise sanitaire du Coronavirus en 2020. En effet, les experts interrogés dans les médias ou dans le domaine politique émanent très souvent du monde universitaire.

L'élargissement des responsabilités de l'université au monde extérieur implique logiquement de nouveaux moyens, et notamment une organisation adaptée par le développement et la création de certains services et structures afin de pouvoir répondre efficacement aux demandes de la société.

Suite à nos diverses lectures scientifiques, il s'avère que la représentation idéale de l'université entièrement tournée vers la réalisation de ses nobles missions d'enseignement et de recherche est révolue depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle. D'une certaine manière, même si cette image est souvent controversée, l'université doit descendre de son piédestal et se mettre au service de la collectivité.

### 1.4.3 NOUVEAUTÉ

Dans le cas qui nous intéresse, la citoyenneté institutionnelle passe avant toute chose par la citoyenneté de ses membres. En plus d'enseigner et de chercher, ils doivent manifester leur dévouement à l'institution et à la société par des activités spécifiques.

Pour illustrer ceci, B. LAMON, (2001: 51) indique que "si la citoyenneté de l'entreprise s'adresse principalement à son environnement social, la crédibilité de son affirmation suppose le respect des citoyens qui la composent".

Ces activités ne sont pas nouvelles en soi, mais leur qualité "citoyenne" est à présent reconnue par leur prise en compte dans le *curriculum* qui atteste du caractère citoyen de l'universitaire.

Si, la notion de citoyenneté n'est pas une nouveauté pour les universités, elle ne serait peut-être pas spécialement nommée de la sorte.

#### 1.4.4 RAISONS

Dans sa thèse portant sur la citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale, B. LAMON (2001: 50-52) explique le choix du symbole citoyen de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) contemporaine. Cette prise de décision trouve, selon lui, son explication en quatre justifications:

- LÉGITIMITÉ: nécessité de concilier les impératifs compétitifs mondiaux et la nécessaire coopération avec les communautés locales accueillantes.
- UNIVERSALITÉ: assentiment social général, car il s'agit d'une notion idéalisée sur le plan théorique et assez élastique dans ses mises en œuvre pour être acceptée d'une entreprise.
- MODERNITÉ: la citoyenneté assied le succès de l'entreprise par l'évocation symbolique d'une stabilité sociale.
- MORALITÉ: laïcisation du pouvoir politique.

Pour illustrer ceci, nous reprenons un passage de la thèse de J.-Fr. BACHELET: "[...] le discours dominant à l'université tend à s'auto-justifier et à affirmer sa respectabilité en faisant régulièrement référence à l'histoire et aux "valeurs" intangibles de l'université parmi lesquelles la raison et l'humanisme. C'est en ce sens que la citoyenneté universitaire sera [...] présentée [...] comme la participation de l'institution à la démocratie à travers, d'une part, les apports de la méthode critique ainsi que de la liberté de pensée et d'expression et, d'autre part, son impact culturel au sens le plus large" (2001: 250).

En analysant U. BECK (1992), Fl. RUDOLF (1995, cité par LAMON, 2001: 52) indique que "dans cette période d'incertitude, la politique au sens d'une éthique de la responsabilité reprend toutes ses lettres de noblesse".

#### 1.4.5 STRATÉGIES

Les universités vont déployer des stratégies institutionnelles pour remplir cette mission qui sera tantôt appelée de coopération au développement, tantôt d'éducation à la citoyenneté mondiale, tantôt de solidarité ou encore de citoyenneté.

Pour des raisons, entre autres, de mise en concurrence afin d'obtenir des financements (collaborations extérieures, dons...), de la reconnaissance tant au national qu'à l'international, les universités vont devoir travailler à leur attractivité. Aussi, devront-elles faire appel à des professionnels de la communication et mettre en place des stratégies.

Les deux enquêtes menées par H. DRAELANTS, X. DUMAY ET A. DAHAN (2016) sont très intéressantes, car elles mettent en évidence différents types de stratégies utilisés par les universités pour se différencier entre elles.

Certaines peuvent réaliser des enquêtes d'image afin de percevoir les raisons pour lesquelles les étudiants ne choisissent pas leur université. Sur cette base, il est ensuite possible d'élaborer une liste des valeurs ajoutées de l'université et de mettre en place des actions (DAHAN/DRAELANTS/DUMAY, 2016).

D'autres s'engagent dans de véritables relations bilatérales (institutions d'enseignement supérieur et communautés) pour construire des projets de connaissance ou d'enseignement (WEERTS/FREED/MORPHEW, 2014, cités par DAHAN/DRAELANTS/DUMAY, 2016).

D'autres encore, développent et affichent particulièrement leurs *mission statements* afin d'en analyser le processus de diffusion et d'appropriation par les publics qui les mobilisent (KOSMÜTZKY, 2016).

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, l'imagination des dirigeants d'universités et des services de communication est loin d'être épuisée.

#### 1.4.6 VOCABULAIRE

La citoyenneté de l'entreprise ou *Good citizen* ou RSE, est définie par J. DERMAGNE (1996, cité par LAMON, 2001) comme étant la volonté de développer un aspect de l'entreprise riche pour elle de potentialités, et non la convertir toute entière à une mission pour laquelle elle n'est pas faite.

L'entreprise citoyenne est définie par E. G.-B. OUERDIAN et Ch. GAHA (2009) comme étant une entreprise désormais responsable de ses activités et de leurs retombées devant tous ses partenaires.

B. LAMON tente également une définition qui nous semble opportune: "par sa citoyenneté, l'entreprise s'engage à un comportement intègre qui assure le développement économique et social pour ses collaborateurs comme pour son milieu opérationnel. L'entreprise entend ainsi démontrer par diverses initiatives son utilité organisationnelle et sa légitimité institutionnelle, et par là son ancrage social" (2001: 51).

Dans le cas qui nous concerne, celui de l'université, nous opterons plutôt pour le terme de citoyenneté institutionnelle qui, tout comme les deux termes cités plus haut, fait partie de ces termes agissants qui mettent en action. En effet, les premières et deuxième missions que sont l'enseignement et la recherche représentent le *core business* de l'université et c'est la troisième mission, le service à la collectivité, qui serait de type citoyen.



## 1.5 QUESTION DE RECHERCHE

### 1.5.1 EVOLUTION

Au commencement de ce travail, nous savions uniquement que nous voulions travailler sur la citoyenneté à l'UMoulin dans laquelle nous travaillons. Par des discussions menées avec de nombreuses personnes composant notre entourage, nous nous sommes rapidement rendu compte que la notion de citoyenneté allait nous ouvrir une multitude de portes. Cependant, quelle porte devons-nous décider d'ouvrir?

Ensuite, nous avons lu un grand nombre d'articles de toutes sortes, généraux pour certains et plus pointus pour d'autres. Cette lecture nous a permis de situer la citoyenneté dans des structures commerciales. Cependant, notre intérêt se situait dans l'institution universitaire pour laquelle l'intérêt n'est pas le lucre.

La lecture scientifique bien entamée et la réflexion faisant son chemin, nous avons décidé de cibler notre lecture sur la citoyenneté et les universités. Nous nous sommes ainsi rendu compte que des études avaient été menées sur le sujet de la citoyenneté et que celles-ci se présentaient souvent sous forme de thèses ou d'articles. Les thèses de J.-Fr. BACHELET (2001) et de B. LAMON (2001), ainsi que l'étude de H. DRAELANTS, X. DUMAY et A. DAHAN (2016) auront été particulièrement instructives.

Ainsi, plusieurs ébauches de questions de recherche furent investiguées pour n'en retenir qu'une: "Pour quelle(s) raison(s) l'université analysée investit-elle dans son image citoyenne?". Une fois problématisée, elle est devenue la question de recherche de notre travail de fin d'études, à savoir:

*"De quelle manière l'université analysée met-t-elle en œuvre la  
"3<sup>e</sup> mission" dans sa stratégie organisationnelle?"*

Aussi, pour tenter de répondre à cette question, nous avons formulé deux hypothèses.

### 1.5.2 HYPOTHÈSE N° 1

Notre étude va s'intéresser à une université publique. Celle-ci se situe sur un territoire (la ville, le pays, l'Union européenne, la Terre...) et est entre autre soumise à des législations qui lui sont imposées tant au niveau national qu'international. Elle évolue, comme toutes les autres structures, dans un contexte socio-politique donné.

J.-Fr. BACHELET souligne le fait que le recteur d'une université détient une importance proportionnelle à celle de son université. Il est investi d'un certain prestige lui étant conféré par la place centrale occupée par l'institution qu'il dirige. Avec le temps, le recteur est devenu "[...] une personnalité

politique, interlocuteur de l'Etat, ainsi que le représentant d'une tendance idéologique, d'une couleur politique, voire d'un parti" (2001: pp. 196-197).

En tant qu'institution occupant une place centrale dans la cité, il est intéressant de se pencher sur les décisions stratégiques que l'UMoulin adopte en matière de responsabilité sociétale.

Pour tenter de répondre à la question de recherche, il nous a semblé pertinent de formuler une première hypothèse: *En réponse à un nouvel environnement institutionnel, l'UMoulin met en place une politique citoyenne au travers d'actions institutionnalisées.*

### 1.5.3 HYPOTHÈSE N° 2

P. BAUDOUN (2008) affirme qu'en adhérant à une ONG, l'individu ou l'organisation par exemple, choisit de parfaire son rôle de citoyen. C'est en le conduisant à s'intéresser à un ou plusieurs aspects de vie de la cité qu'il marquera son appartenance militante à l'ONG. Le militant sera tout entier orienté vers les autres et œuvrera à la défense et au service de cette cause qui l'amènera à devoir y consacrer temps et énergie. Les membres de ces organisations ont à la fois vocation à devenir citoyens et à contribuer à la formation d'autres citoyens par les activités menées.

Selon la classification de J. ANDRIOF et de C. MARSDEN (2000, cités par CULTIAUX/SWAEN, 2001 et GARA-BACH OUERDIAN/GAHA, 2009), il existe quatre domaines de la citoyenneté d'entreprise: l'environnement écologique, les clients, les employés et la communauté. L'ONG de l'UMoulin, que nous appellerons NEWSN, touche à ces quatre domaines en organisant de l'enseignement à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) dans le nord et en développant la coopération au développement dans le sud.

Il est à noter que quatre des six universités francophones du pays disposent d'une ONG qui leur est attachée. Ces ONG universitaires sont regroupées dans un consortium appelé Coop4Unifs: la CIDFU (ONG de l'université de Callao), Chavannes Coopération (ONG de l'université de Chavannes), Farasan-Coopération (ONG de l'université de Farasan) et NEWSN (ONG de l'UMoulin).

Aussi, avons-nous transposé l'analyse de P. BAUDOUN (2008) à l'ONG de l'université analysée et avons-nous formulé notre deuxième hypothèse afin de tenter une réponse à notre question de recherche: *Plus particulièrement, la mise en place d'une ONG universitaire est déployée pour répondre spécifiquement à cet objectif d'image citoyenne.*

# **MÉTHODOLOGIE**

Notre recherche porte tout particulièrement sur l'une des trois universités complètes situées en Communauté française de Belgique. L'Université de Moulinsarde est une institution dont le budget annuel représente 420 millions d'euros et compte 11 facultés réparties sur 4 campus. Ce qui représente approximativement 25.000 étudiants, 1.450 enseignants, 3.000 chercheurs et 1.050 membres du personnel administratif, technique et ouvrier (PATO).

Notre position est délicate, car nous travaillons dans cette université et y avons récemment entrepris des études. Nos casquettes tantôt de membre du PATO tantôt d'étudiante sont parfois bien distinctes, mais elles peuvent également se superposer ou encore s'entrechoquer, ce qui ne rend pas toujours l'enquête facile à mener.

## **2.1 PROTOCOLE DE RECHERCHES**

En tant que chercheuse nous voulions mettre en place une méthode qualitative de récolte de données. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur des lectures tant scientifiques que non scientifiques (grises) et sommes allée à la rencontre d'acteurs de la réalité que nous voulions mettre en évidence.

### **2.1.1 ANALYSE DOCUMENTAIRE**

Dans un premier temps, nous nous sommes penchée sur la lecture consacrée à la citoyenneté en général. Ensuite, nous avons orienté cette lecture vers la citoyenneté dans le monde de l'entreprise pour enfin se fixer sur la citoyenneté dans les universités.

Pour ce faire, les enquêtes récentes de chercheurs de l'UCL (2016) nous ont été bien utiles, de même que la thèse de J.-Fr. BACHELET (2002) qui s'intéressait aux changements de l'université. Nous avons également lu différents documents produits par l'UMoulin, tels que le site internet ou la Charte des valeurs (2016). Enfin, afin de parfaire notre information sur l'ONG, focus de notre recherche, nous avons également analysé le contenu de son site internet, de son rapport d'activités (2018) et de certaines de ses publications.

### **2.1.2 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS**

Nous avons fait le choix de privilégier des entretiens de type semi-directifs, car nous voulions garder un certain cadre dans la façon de mener les entretiens tout en donnant la possibilité à nos témoins de pouvoir digresser. Afin de pouvoir les contenir tout en parvenant à aborder nos hypothèses

précédemment formulées, nous avons construit un guide d'entretien à chaque fois personnalisé, tout en gardant une certaine homogénéité dans la trame.

#### 2.1.2.1 MÉTHODE DE RÉCOLTE DES DONNÉES

Nous avons fait le choix de rencontrer une douzaine de personnes issues du personnel (actuel ou passé) tant de l'UMoulin que de NEWSN.

Les entretiens ont été réalisés sur la base de rendez-vous fixés à l'avance. Ceux-ci devaient tous être menés en présentiel dans un lieu convenu. Les cinq premiers entretiens ont pu être réalisés de la sorte, mais suite à la crise sanitaire liée au *Coronavirus* (COVID-19), les autres entretiens ont tous été menés par le système de visioconférence *Skype*. Les entretiens ont néanmoins été tous enregistrés et retranscrits.

#### 2.1.2.2 PROFILS DES TÉMOINS RENCONTRÉS

Les témoins ont été sélectionnés sur la base de la fonction occupée ou précédemment occupée dans l'université ou l'ONG. Il nous a semblé intéressant de rencontrer tant des membres des autorités institutionnelles, que des acteurs de l'ONG, ou encore des chercheurs ou responsables intéressés par la thématique abordée. Les noms fictifs des témoins sont référencés en fonction de la partie du travail dans laquelle leur intervention est utilisée.

Nous voulions mener les entretiens en deux phases. La première était exploratoire et devait compter cinq à six entretiens. La deuxième, de fond, devait compter dix à quinze entretiens. Cependant, en raison de la crise sanitaire, il ne nous a pas été possible de rencontrer toutes ces personnes (certaines étaient en surcharge de travail) et nous avons dû transformer certains entretiens initialement de type exploratoire en entretiens de fond.

	N°	Dates	Durée	Noms fictifs	Profils des personnes rencontrées
Phase d'exploration	1	2/12/19	1 h 05	ONG1	Responsable académique ONG
	2	12/02/20	1 h 02	UNIF1	Coordinateur d'un service universitaire
	3	2/03/20	0 h 58	UNIF2	Autorités rectores (Conseiller) et scientifique
	4	26/03/20	1 h 40	UNIF3	Autorités rectores (Vice-Recteur, puis Recteur)
Phase de fond	5	28/02/20	2 h 01	UNIF4	Autorités rectores (Conseiller, puis Vice-Recteur)
	6	9/03/20	1 h 17	ONG2	ONG
	7	17/03/20	1 h 30	ONG3	Responsable académique ONG
	8	20/03/20	1 h 07	UNIF5	Coordinateur d'un service universitaire
	9	7/04/20	1 h 15	ONG4	ONG
	10	7/04/20	1 h 00	ONG5	ONG
	11	7/04/20	1 h 10	ONG6	ONG
	12	7/04/20	0 h 40	ONG7	ONG

## 2.2 GRILLE D'ANALYSE

Comme expliqué plus haut, les entretiens ont tous été personnalisés en suivant une trame identique en fonction des membres du personnel travaillant pour l'UMoulin ou spécifiquement pour l'ONG NEWSN. Les grilles des entretiens sont placées en annexes de notre travail, aux numéros 1 à 9.

### 2.2.1 CITOYENNETÉ À L'UNIVERSITÉ

Pour cette partie, toutes les personnes interrogées ont vécu tout ou partie de leur cursus universitaire dans l'institution pour laquelle ils travaillent. Il s'agissait soit de personnes qui ont été, à un moment donné, membres de l'équipe rectorale, soit d'actuels coordinateurs de services de type citoyen.

Le guide d'entretien invitait tout d'abord les témoins à se présenter, ceci afin de briser la glace. Celui-ci était ensuite composé de trois parties. Premièrement, il invitait à expliquer le domaine dans lequel les informateurs travaillent ou avaient travaillé. Deuxièmement, nous demandions de commenter la troisième mission de l'université en axant les questions sur le "pourquoi" du développement de cet axe citoyen. Enfin, les témoins étaient invités à poser un regard sur l'ONG universitaire NEWSN et sur les actions entreprises par l'UMoulin dans le domaine de cette mission.

Le but de ces entretiens était de pouvoir collecter des informations concernant l'université: tout d'abord, de prendre connaissance des réglementations provenant de politiques publiques et de l'environnement de l'université au sens large (*PROCESSUS ÉVOLUTIF*); ensuite, de pouvoir observer ce qu'elle mettait en place dans sa structure (*STRATÉGIES ORGANISATIONNELLE ET COMMUNICATIONNELLE*) pour satisfaire à ces contraintes tant législatives que sociétales; enfin, d'appréhender la manière dont elle s'y prenait (*MISE EN ŒUVRE*).

### 2.2.2 FOCUS ONG UNIVERSITAIRE

Les personnes interrogées dans cette partie sont actives dans l'ONG et/ou ont pris part au processus de fusion des deux entités à l'origine de NEWSN.

Le guide d'entretien invitait tout d'abord les témoins à se présenter et à expliquer leurs tâches au sein de l'ONG, afin de savoir quel type de fonction ils occupaient. Ensuite, nous avons posé des questions sur l'organisation formelle du siège (Tapioca) et des 6 sites de l'ONG (Sénégal, Cambodge, Bénin, Pérou, Bolivie et Moulinssarde), mais très peu sur l'organisation informelle. Puis, nous nous sommes renseignées sur les libertés et/ou contraintes liées tantôt aux sources de financement, tantôt à la liberté de parole, tantôt à la liberté d'action et tantôt à la liberté d'association (liée aux collaborations et aux projets). Enfin, nous nous sommes penchée sur l'ancrage universitaire de NEWSN et de son personnel pour terminer par la contribution que l'ONG pouvait apporter à l'université à laquelle elle s'est liée.

Le but de ces entretiens était de pouvoir observer le soutien dont l'ONG fait l'objet par son université (STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE) et d'avoir un aperçu du reflet identitaire du personnel de NEWSN par rapport à l'UMoulin (HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE).

## 2.3 LECTURE ANALYTIQUE

Nous avons décidé de nous intéresser au processus de mise en œuvre de la 3<sup>e</sup> mission dans la stratégie de l'UMoulin en observant les actions produites par les autorités rectores et, en ce qui concerne l'ONG universitaire NEWSN, en analysant le fait que sa mise en place a été effectuée pour remplir cette mission. Pour ce faire, nous avons mobilisé les sociologies de l'action publique et des organisations en mettant l'accent, d'une part, sur l'action organisée (collective) qui relève du schème d'intelligibilité actantiel et, d'autre part, sur le sens donné aux actions réalisées qui relève quant à lui du schème d'intelligibilité herméneutique.

### 2.3.1 ETAT DE L'ART

Jusqu'au début des années septante, les travaux relevant de l'analyse des politiques publiques ont largement ignoré la mise en œuvre de ces politiques. En effet, les travaux des sociologues étaient alors focalisés sur la décision de la politique et la façon de l'améliorer.

Les premières études (approche *top-down*) ont permis d'identifier les éléments permettant une mise en œuvre conforme aux décisions prises. Les études portaient par exemple sur les mécanismes d'adaptation et d'apprentissage (WILDAVSKY/MAJONE/BROWNE, 1978, cités par BOUSSAGUET/JACQUOT/RAVINET, 2014) ou encore sur les critères et facteurs permettant une "bonne" mise en œuvre (MAZMANIAN/SABATIER, 1979, cités par BOUSSAGUET/JACQUOT/RAVINET, 2014).

Ensuite, une tendance inverse s'est développée (approche *bottom-up*) et l'accent a été mis sur les acteurs en analysant leurs mécanismes de négociations, de persuasions et d'échanges à différents niveaux d'actions (BARDACH, 1977, cité par LASCOUMES/LE GALÈS, 2018) ou encore la façon dont les décisions et les directives sont adaptées, reformulées et/ou bloquées au niveau local (FRIEDBERG, 1993, cité par MARTIN, 2012).

Deux ouvrages majeurs ont permis de comprendre les dynamiques suscitées par l'action publique (AP) et les obstacles de celle-ci en partant de la mise en œuvre et des bénéficiaires de ces programmes publics. Le premier ouvrage, *Implementation*, date de 1973 et a été rédigé par deux auteurs américains J. L. PRESSMAN et d'A. B. WILDAVSKY. Le second, *L'Etat au concret*, est l'œuvre d'un auteur français, J. G. PADIOLEAU, paru en 1982.

En tenant compte des deux premières tendances (*top-down* et *bottom-up*) de l'AP au moment de son application, certains sociologues ont mis l'accent sur les interactions entre les objectifs définis et les dynamiques politiques (LEWIS/FLYNN, 1979, cités par BOUSSAGUET/JACQUOT/RAVINET, 2014).

Par la suite, un instrument théorique important dans la compréhension de ces mécanismes, le concept de dépendance au sentier (*path dependence*), a été développé. Celui-ci explique comment les décisions passées peuvent influencer les décisions futures (poids de l'habitude).

En Europe, dans les années nonante, la sociologie de l'action publique s'est progressivement affirmée par la remise en question des modèles de régulation keynésienne<sup>1</sup>. En 1994, P. LASCOUMES (cité par LASCOUMES/LE GALÈS, 2018) et en 2008, P. HASSENTEUFEL (cité par BOUSSAGUET/JACQUOT/RAVINET, 2014), mettent en évidence le fonctionnement d'un "Etat régulateur" qui relève de la part des acteurs d'une accumulation de régulations négociées.

### 2.3.2 PROCESSUS ÉVOLUTIF

D'importantes réformes ont été appliquées dans les organisations publiques des pays occidentaux et ces dernières seraient, d'après certains auteurs du début des années 2000, entrées modifiées dans le 21<sup>e</sup> siècle. Les terminologies "bureaucratie libérale" (GIAUQUE, 2003, cité par BUFFAT, 2014) ou "après-fonctionnariat" (EMERY/MARTIN, 2010, cités par BUFFAT, 2014) illustrent bien ce constat.

Les techniques de gestion de l'entreprise privée comme la concurrence ou la logique de marché, se seraient ajoutées aux valeurs d'intérêt général, par exemple, attribuées à la fonction publique. Comme l'indiquent Y. EMERY et D. GIAUQUE (2007, cités par BUFFAT, 2014), nous assistons ainsi à une forte hybridité publique/privé.

### 2.3.3 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

Pour J. PRESSMAN et A. WILDAVSKY (1973), les décisions politiques créent, par un processus de mise en œuvre de l'action publique, de l'action organisée et des effets. La sociologie de l'action (BOUDON, 1992 cité par MARTIN, 2012) va mettre l'accent sur la manière dont les acteurs ont pris des décisions (critères, rationalités de choix et croyances)

M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977, cités par MARTIN, 2012) s'interrogent sur une théorie de l'action organisée afin de savoir "à quelles conditions et au prix de quelles contraintes" l'action organisée est possible. Trois notions majeures ressortent de leur théorie selon laquelle les rapports de pouvoir liés au contrôle des incertitudes de la situation permettent de contraindre les individus à coopérer. Ces trois notions sont: l'action ou l'acteur, le pouvoir et le jeu.

---

<sup>1</sup> Pour rappel, le keynésianisme est une doctrine développée par J. M. KEYNES par laquelle il défend l'hypothèse que la demande est le facteur déterminant qui permet d'expliquer le niveau de la production et *in fine* de l'emploi. Pour les keynésiens, il existe une tendance permanente au sous-emploi et seules les interventions de l'Etat permettent, dans certaines circonstances, de lutter contre le chômage.

### 2.3.4 MISE EN ŒUVRE

Comme l'indiquent P. LASCOUMES et P. LE GALÈS dans leur ouvrage de 2018, il existe des écarts entre les programmes et leurs mises en œuvre. L'interaction entre les autorités publiques et les acteurs sociaux est centrale pour que l'action publique puisse aboutir. De plus, les opérateurs doivent pouvoir accepter et comprendre les décisions opérationnelles pour ne pas provoquer l'ineffectivité des décisions politiques (défaut dans la mise en œuvre).

Retenons que les acteurs ont des espaces d'autonomie, des capacités à développer des systèmes d'action hors des cadres formels, ainsi qu'une propension à jouer de leurs pouvoirs pour affirmer leur autorité et préserver leur espace de liberté (CROZIER/FRIEDBERG, 1977, cités par MARTIN, 2012). C'est dans cette lignée que la sociologie des organisations va analyser la capacité des acteurs à développer des marges d'autonomies décisives. Le rapport à la règle sera envisagé comme mode actif de conquête ou de préservation d'un espace de liberté (FRIEDBERG, 1991, cité par MARTIN, 2012).

### 2.3.5 SENTIMENT D'APPARTENANCE UNIVERSITÉ/ONG/UNIVERSITÉ

L'hybridation organisationnelle génère des types de sentiments d'appartenances essentiels, car ils "conditionnent à quel type de normes et de valeurs les agents s'identifient et vis-à-vis desquelles se dirige leur loyauté professionnelle" (BUFFAT, 2014).

L'appartenance revendiquée permet aux acteurs de s'identifier face aux autres (DUBAR, 1994, cité par BUFFAT, 2014) et ainsi de se situer et de légitimer leur position dans un contexte donné par rapport aux autres. En 2007, D. RONDEAUX (2007, cité par BUFFAT, 2014) sort une étude sur l'identité organisationnelle. Celle-ci fera ressortir le fait que les réformes entraînent généralement des transformations identitaires dans le chef des agents provoquant hybridation et multiplication des profils identitaires.

La présentation de la méthodologie de notre travail étant à présent réalisée, nous allons ensuite faire ressortir certains extraits issus pour grande partie d'entretiens. Ceux-ci sont présentés en suivant une trame permettant une lecture aisée et une compréhension facilitée du sujet abordé.



# MISE À PLAT

Certains témoins issus des autorités rectores, expliquent l'évolution et les contraintes majeures qu'a connues l'Université de Moulinssarde au cours de son existence. Tout d'abord, elle a été créée en 1816 par Guillaume d'Orange qui estimait qu'il était d'utilité publique d'avoir plus d'enseignement de type universitaire sur son nouveau territoire. Il n'existait alors qu'une seule université, fondée en 1425. Ensuite, de nombreuses années plus tard, les réformes liées à l'enseignement se succédèrent, provenant tant des entités fédérées que de l'état fédéral ou de l'Union européenne (UE), comme par exemple:

- 1971: première grande réforme de l'enseignement et de l'organisation de l'enseignement supérieur.
- Années quatre-vingt: autonomisation universitaire; il s'agit d'un fait positif car l'UMoulin disposait de coudées franches, mais financièrement très difficile à gérer car les dettes étaient héritées de l'ancien mode de fonctionnement.
- Années nonante: enveloppe fermée de financement dont le but était de protéger financièrement les universités pour pallier la diminution éventuelle du nombre d'étudiants dans les universités en faveur des hautes écoles en plein essor. Cependant, depuis l'apparition de cette enveloppe, le nombre d'étudiants inscrits dans les universités francophones n'a fait qu'augmenter sans pour autant adapter le montant de cette enveloppe.
- "Après ça, il faut attendre 2004 et le décret Bologne pour vraiment rencontrer de gros gros problèmes en terme d'organisation de l'enseignement et 2014 avec le décret "Paysage" pour achever les choses [dans le sens de porter le coup fatal]" (UNIF3).

## 3.1 UNIVERSITÉ

*"[...] l'université [...] n'a jamais été hermétique au monde [...] Ce qu'elle doit montrer maintenant, c'est qu'en tout cas, elle ne l'est pas" (UNIF2).*

### 3.1.1 PROCESSUS ÉVOLUTIF

D'après les témoignages, l'université a souvent été considérée comme une institution placée sur un piédestal, déconnectée du monde. Or, il s'avère pour certains témoins que cela n'ait jamais été le cas et pour d'autres, que ce ne soit plus le cas depuis de nombreuses années.

Pour Jean-François LYOTARD, cité par l'un des témoins, un fait est certain: l'université a perdu son monopole en matière de savoirs et elle n'est plus qu'une institution comme les autres. D'elle-même, elle est tombée de son piédestal et doit à présent justifier les dépenses que l'Etat lui alloue.

D'avoir été perçue comme étant à ce point déconnectée de la réalité, l'université s'impose une sorte de *mea-culpa* depuis les années nonante. Un témoin cite la pensée de l'université:

*"Nous sommes tour d'ivoire, nous sommes inconfortablement installés à l'abri de tout, nous ignorons tout de ce qui se passe dans le monde, alors qu'en réalité, nous sommes débiteurs à la société des moyens que nous avons pour fonctionner et nous devons légitimer notre action, nous devons nous justifier, nous devons être transparents" (UNIF2).*

A l'époque, l'image des universités était pour certains témoins une image qui allait de soi. Il s'agissait d'une image de l'université au sens générique. Suite aux contraintes budgétaires, l'université doit à présent se justifier. L'une des caractéristiques importantes de l'évolution des universités francophones est d'avoir ajouté une troisième mission à leurs deux missions initiales que sont l'enseignement et la recherche.

#### 3.1.1.1 ORGANISATION DE L'UMOULIN

Les témoins issus des autorités rectores nous ont fait part de changements majeurs dans la façon d'accéder au poste de recteur et d'organiser l'équipe rectore. Ceux-ci ont eu lieu au début des années 2000.

Le premier gros changement a concerné les élections rectores qui ont pris une tournure plus politique. L'élection du *primo inter pares* (1<sup>er</sup> vice-recteur sortant) était remplacée par des campagnes plus ou moins officielles de candidats plus ou moins déclarés. Le mandat à y pourvoir est de 4 ans, durée assez courte pour pouvoir entreprendre de grandes réformes, mandat éventuellement renouvelable une fois.

Le deuxième a été réalisé en 2009 lors du second mandat du recteur de l'époque et a été officialisé par un décret de 2004 de la Communauté française (CF). Précédemment, l'équipe rectore était composée du recteur et du 1<sup>er</sup> vice-recteur. La quantité de dossiers à gérer prenait une telle ampleur qu'il n'était plus possible d'avoir une vue d'ensemble correcte de tous les domaines. Aussi, en plus du 1<sup>er</sup> vice-recteur, le recteur s'est-il entouré de vice-recteurs (VR).

*"[...] § 2. Le recteur peut proposer la désignation d'un ou de plusieurs vice-recteurs supplémentaires, sans que leur nombre puisse être supérieur à trois [...]"<sup>2</sup>*

A Moulinsarde, ces VR sont des "VR de Missions", à savoir, les 3 missions de l'université: l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité.

---

<sup>2</sup> Article 9, §2, de la loi du 28 avril 1953 sur l'organisation de l'enseignement universitaire par l'État, M.B., 1<sup>er</sup> mai, modifié par Décret le 31 mars 2004.

Les universités francophones du pays sont toutes concernées par ces 3 missions, car elles apparaissent dans un décret de la CF (2004):

*"[...] 3° assurer des services à la collectivité, notamment par une collaboration avec le monde éducatif, social, économique et culturel [...]"<sup>3</sup>*

Le décret a ensuite été abrogé et les missions sont à nouveau apparues quelque peu modifiées dans un nouveau décret de 2013:

*"[...] 3° 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 [...]"<sup>4</sup>*

Dans les deux autres grandes universités francophones du pays, le VR sera par exemple appelé "VR aux affaires étudiantes" ou "VR au développement régional".

Depuis qu'il existe des VR à l'UMoulin, le VR en charge de cette 3<sup>e</sup> mission s'est fait appeler de différentes manières: VR à la Qualité, VR à la Citoyenneté et VR en charge de la Vie étudiante.

*"C'est comme une affirmation de ce qu'on veut faire et ça n'est pas très clair sur les missions que cela implique [...] à chacun sa mode [...] je parle de mode parce que ça ne dure pas [...] mais c'est un signal [...] La dénomination sera évolutive" (UNIF3).*

#### 3.1.1.2 INSCRIPTION DE L'UMOULIN DANS UN MOUVEMENT

*"Ça dépasse complètement l'université [...] il y a un mouvement de fond dans lequel l'université est entraînée au même titre que le reste de la société contemporaine" (UNIF2).*

D'après les témoins, les pressions auxquelles sont soumises les universités proviennent d'injonctions tant de l'Europe dans un but d'internationalisation que de la tranche 18-35 ans de la population sensibilisée à une série de valeurs. Selon eux, que l'université le souhaite ou non, elle doit s'y adapter.

*"Les gamins et les gamines qui étaient l'année dernière dans la rue [2019], maintenant, la responsable de l'université de Chavannes, elle est dans un magazine qui est à la maison, elle est en séjour langue à l'étranger. Dans un an elle est à l'université. Dans 4 ans, ils seront chercheurs. Dans 20 ans, ils seront profs. C'est terminé quoi?! C'est comme je dis au cours:*

---

<sup>3</sup> Article 3 du décret du 31 mars 2004 définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités, *M.B.*, 18 décembre.

<sup>4</sup> Article 2 du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, *M.B.*, 18 juin.

*"nous serons jugés". Les mentalités changent et ces jeunes-là réfléchissent autrement" (UNIF4).*

Pour ce faire, précise un témoin, l'université doit s'appuyer sur des discours vecteurs de valeurs particulières et d'un vocabulaire spécifique tel que: internationalisation, mondialisation, ouverture, citoyenneté qu'on doit pouvoir également retrouver dans le monde de l'entreprise.

### 3.1.2 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

D'après un ancien recteur interrogé, son prédécesseur avait une vision très industrielle du monde universitaire et voyait l'université comme une entreprise comme les autres. Cependant, le Pro-Recteur avec lequel nous nous sommes entretenues n'était pas entièrement de cet avis. Oui, l'université, à partir du moment où elle produit des savoirs qui sont valorisables sur les marchés, peut être considérée comme une entreprise, mais elle n'est pas une entreprise comme les autres. En effet, elle n'a pas les mêmes finalités, telle que la recherche du profit, et ne subit pas les mêmes contraintes qu'une entreprise commerciale. L'université ne pourra donc être gérée comme telle. Ainsi:

*"Investir dans la vitrine universitaire, c'est de l'investissement et c'est tout à fait comparable à la décision que fait un chef d'entreprise de soigner sa vitrine, de soigner sa publicité, de soigner son image. C'est une gestion d'entreprise, mais c'est pas du tout une entreprise avec les mêmes finalités que les autres et si on considère que l'enrichissement intellectuel est une valeur, ce que je pense, ben, ça se gère" (UNIF3).*

Plusieurs témoins le soulèvent, l'université va devoir se démarquer et le contenu qu'elle placera dans cette 3<sup>e</sup> mission pourrait le lui permettre. Au départ, celle-ci était entendue comme service à la communauté surtout universitaire (VR à la Qualité). Ensuite, cette mission a été saisie par un VR à la Citoyenneté. Il s'agit d'un terme "à la mode" et qui s'adresse à tout le monde. A présent, le nouveau VR à la 3<sup>e</sup> mission en a, une fois encore, changé le nom en la dénommant "VR en charge de la Vie étudiante". Ces appellations serviraient au positionnement de l'UMoulin sur le marché et permettrait par exemple un rayonnement plus large ou un accroissement du nombre d'étudiants.

En abordant le terme "citoyenneté" l'un des témoins a soulevé deux visions différentes. Tout d'abord, la vision française où la citoyenneté aurait trait à l'intérêt général, la communauté avant l'individu. Ensuite, la vision anglo-saxonne où la citoyenneté serait plutôt liée aux libertés individuelles, la protection de l'individu avant celle du groupe. Nos témoins ont des avis divergents sur la citoyenneté: pour certains, le terme est galvaudé, instrumentalisé, pour d'autres, il s'agit d'une notion ambiguë...

*"Ce sont des mots valises qui contiennent à la fois les meilleures intentions du monde et à la fois des intérêts qui sont parfois très mercantiles ou politiques" (UNIF2). "Il s'agit d'une conviction sincère et un peu stratégique, faut aussi marquer les tournants éthiques" (UNIF5).*

### 3.1.2.1 MISE EN PLACE DE DISPOSITIFS

Selon les intervenants, différentes actions ont été menées dans le sens de la 3<sup>e</sup> mission à l'UMoulin durant les dernières années dont:

- la création de l'*open access* (*Moulinssarde Model*) en 2007 dans le but d'ouvrir les recherches universitaires au monde en déposant ses publications sur l'archive interne de l'université et rendues accessibles au monde entier;
- la création en 2007 du journal en ligne d'informations scientifiques PENSÉES dans le but de communiquer dans et en dehors de l'université sur ce qui s'y fait;
- la création de la Baraque des Sciences de l'Homme (BSH) en 2013 dans le but de diffuser les savoirs vers la cité;
- la prise en compte depuis 2015 des actions menées dans le cadre de la 3<sup>e</sup> mission dans le processus d'évaluation des enseignants de l'UMoulin et
- l'élaboration en 2016 de la Charte des valeurs.

*"Tout ça était en même temps bon pour l'institution dans son fonctionnement de tous les jours, mais extrêmement bon pour sa notoriété extérieure" (UNIF3).*

Ces différentes actions ont souvent été menées à l'initiative du recteur ou de son équipe. Comme l'ont dit certains témoins, il est question d'être au bon endroit au bon moment et de savoir faire face aux pressions fortes émanant du politique et à la résistance vigoureuse au changement.

*"Le pouvoir du recteur, en particulier à Moulinssarde, parce qu'il est à la fois recteur et président. Le pouvoir, il est énorme, il est presque exagéré. Il est impérial. C'est difficile à concevoir quand on y est pas et c'est effrayant quand on y est [...] Donc, on peut dire à peu près n'importe quoi, les gens le feront. Et c'est tellement délicat, parce qu'il faut tenir le manche [...] le pouvoir personnel est énorme et donc, je pense que les recteurs des universités de la Communauté, donc qui sont Moulinssarde et Montarsin, sont dans une position assez extraordinaire. Les autres ont un président du CA avec un CA qu'ils ne président pas eux-mêmes. Or, un CA, ça se préside bien entendu, mais dans le fond, ça se dirige si on sait le faire" (UNIF3).*

## 3.1.3 ACTIONS

### 3.1.3.1 IDENTITÉ DE L'UMOULIN

*"[La] logique d'enveloppe fermée [...] met en concurrence les institutions [...] il faut jouer des coudes. Il faut montrer qu'on est le meilleur. Il faut attirer des étudiants puisque l'enveloppe est fermée et qu'on est*

*financé au nombre d'étudiants [...] en leur montrant qu'on a des choses que l'autre n'a pas [. C'est une] logique de communication bêtement commerciale [dans laquelle] on va professionnaliser [...] un rôle de communiquant [avec] communication très stéréotypée. Il n'y a pas 36.000 manières de vendre une bagnole ou une université" (UNIF2).*

Une première réflexion identitaire profonde a eu lieu à la suite de Bologne, lors de l'année académique 2005-2006, nous informe l'un des intervenants. Suite à celle-ci, un "Projet pour l'UMoulin" a été rédigé. Il s'agissait d'une prise de conscience presque philosophique sur: "Qui nous sommes?" et "Qui voulons-nous devenir?".

L'identité de l'UMoulin est "ni, ni" nous indiquent certains témoins. Ils l'expliquent par le fait que l'UMoulin n'est ni catholique comme l'est l'université de Chavannes ni libre penseur laïc comme l'est l'université de Farasan. Elle n'est qu'une université publique provinciale parce que décentrée par rapport à la capitale, et pluraliste. Cela ne lui permettrait pas de faire passer un message clair. Sa spécificité était de pouvoir agir comme acteur public en ayant les mains libres de toute orientation philosophique.

Toujours selon nos témoins, une seconde réflexion identitaire a été réalisée en 2015-2016 à l'occasion des préparatifs du bicentenaire de l'UMoulin. Pour l'occasion, une firme de communication a réalisé une enquête auprès de la communauté universitaire (CU). En est ressorti le fait que l'UMoulin était une entité qui devait s'affirmer dans sa diversité. Aussi, certaines affirmations identitaires ont vu le jour comme lors de la rentrée académique 2015-2016 qui a eu lieu sur un ton assez engagé concernant la crise migratoire et organisée de manière telle à interpeller la CU sur la problématique en cours. Le logo a également été entièrement remodelé:

*"[...] finalement, on [les recteurs] change tous les logos [...] La seule chose, c'est que le cosmétique ne suffit pas. Donc, il faut aussi faire des choses qui font réellement avancer le schmilblick et ne pas se contenter d'un purement formel" (UNIF3).*

Ainsi, le nom de l'établissement a été retravaillé, un plan stratégique s'est appuyé sur le slogan "Pour des sociétés en changements, une université en mouvement", un nouveau site internet a été mis en ligne et une Charte des valeurs rédigée, mettant l'accent sur les parcours de recherche, d'études, de vie et bien d'autres choses encore.

*"Il fallait bien à un moment donné faire quelque chose et montrer qu'on s'empare de l'idée et qu'on ne néglige pas l'idée. Mais une charte, en soi, n'a rien de contraignant [...] ça va parler à priori à tout le monde" (UNIF2).*

### 3.1.3.2 ONG UNIVERSITAIRE

L'idée générale qui ressort de nos entretiens est qu'une ONG peut aider à se démarquer en terme d'image.

*"C'est une politique assez intelligente de dire qu'ils [l'équipe rectorale] soutiennent les gens, les unités, les collectivités, qui s'engagent à l'université. Mais eux ne vont pas imposer une cause pour laquelle tout le monde devrait s'engager [...] C'est pas l'université elle-même qui va impulser des causes sur lesquelles tout le monde devrait être d'accord" (ONG1).*

Une ONG, d'après certains témoins, est d'autant plus efficace qu'elle est solide en termes de ressources financières et de moyens humains, afin de générer auprès de la CU un vrai désir d'y participer. Aussi faudrait-il qu'elle puisse s'intégrer dans une stratégie globale de l'UMoulin pour qu'elle puisse entrer en cohérence avec le projet institutionnel.

Ces mêmes témoins perçoivent positivement la participation d'ONG au consortium Coop4Unifs, car regrouper les ONG à l'échelle interuniversitaire renforce la puissance d'action des ONG et la visibilité des universités auxquelles elles sont rattachées.

### 3.1.3.3 SERVICES UNIVERSITAIRES

D'autres services liés à l'UMoulin peuvent également l'aider à se démarquer des universités concurrentes, comme par exemple la BSH, Interface université-entreprise, les fondations liées à l'UMoulin, Moulinssarde créative, Sciencesréjouies ou encore l'UnifPaco.

*"Ça permet de mettre en relation des mondes et des acteurs qui ne sont pas nécessairement en lien les uns avec les autres [...] Donc, l'idée de faire des structures qui sont des espèces de structures intermédiaires, ça va devenir de plus en plus fréquent. Je pense que tout le monde a à y gagner finalement (UNIF2).*

## 3.2 ONG UNIVERSITAIRE

### 3.2.1 MISE EN SITUATION

D'après un témoin (ONG1), la Belgique francophone se distingue entre autres de la Belgique néerlandophone par le fait qu'il n'y a pas d'ONG universitaire en Flandres; il y a de la coopération au développement universitaire.

Les témoins historiques de NEWSN indiquent qu'elle est le fruit d'une fusion entre deux organisations présentes à l'université.

La première, que l'on nommera NORD, est une ancienne ONG créée à la fin des années 1970. Elle est située sur le campus principal de l'université à Moulinssarde, comptabilise deux temps plein et demi et a, dans un premier temps, travaillé tant au nord, c'est-à-dire sur son campus, dans l'éducation

à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS) qu'au sud avec des projets de coopération au développement. Faute de moyens financiers suffisants, la filière sud a cependant dû être abandonnée.

NORD a perdu son titre d'ONG en 2016, à la suite du *screening* mené en 2015 par la Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD). Les personnes interrogées connaissent le processus d'accréditation de la DGD. Celui-ci avait pour but de limiter le nombre d'ONG sur le territoire belge moyennant une évaluation de 9 domaines de gestion<sup>5</sup>. A l'issue de ce *screening*, une accréditation était accordée aux organisations ayant rempli les conditions. Ce processus d'accréditation nécessitait un grand investissement de moyens humains qui n'était pas à la portée de tous. Aussi, certaines ONG ont été obligées d'abandonner leur statut et *in fine* de ne plus voir leurs projets financés par la DGD et par d'autres organisations également désireuses de ce gage de savoir-faire. Le prochain *screening* aura lieu en 2025. Il devrait donner la possibilité à de nouvelles ONG de faire leur apparition et aux anciennes, moyennant une évaluation positive, de poursuivre leurs projets. A défaut, les organisations devront se regrouper ou arrêter leurs activités sous la forme d'ONG.

La seconde, que l'on nommera SUD, est une ONG créée au milieu des années 1980 à la suite de grosses famines dans la Corne de l'Afrique. Elle est située à Tapioca sur le site d'une faculté que l'UMoulin a intégré en 2009. Elle comptabilise une quinzaine de personnes à son service en Belgique et est principalement orientée vers la coopération au développement. Vu le nombre d'étudiants en provenance des pays en voie de développement sur ce site, un témoin nous informe qu'il aurait été convenu entre l'université et l'ancienne faculté indépendante que tout ce qui concernait la coopération au développement serait géré par cette faculté.

### 3.2.2 ANALYSE ORGANISATIONNELLE

Les membres actuels de l'ONG indiquent à l'unisson que NEWSN est L'ONG de l'*Université de Moulinssarde*, tout en précisant:

*"on reste un acteur qui, institutionnellement, est externe à l'université"*  
(ONG7).

Créée en 2018, cette ONG dont le siège est à Tapioca est active depuis un peu plus de 30 ans (sous le nom de SUD) dans 5 pays du Sud: au Sénégal et au Bénin pour l'Afrique de l'Ouest, au Cambodge pour l'Asie du Sud-Est et au Pérou et en Bolivie pour l'Amérique latine sur des projets visant le soutien de l'agriculture familiale et le micro-entrepreneuriat. L'objectif principal de ses projets est de permettre aux familles vulnérables, principalement les familles rurales, de développer une agriculture saine, durable en leur permettant de vivre décemment tout en protégeant l'environnement et les ressources naturelles.

---

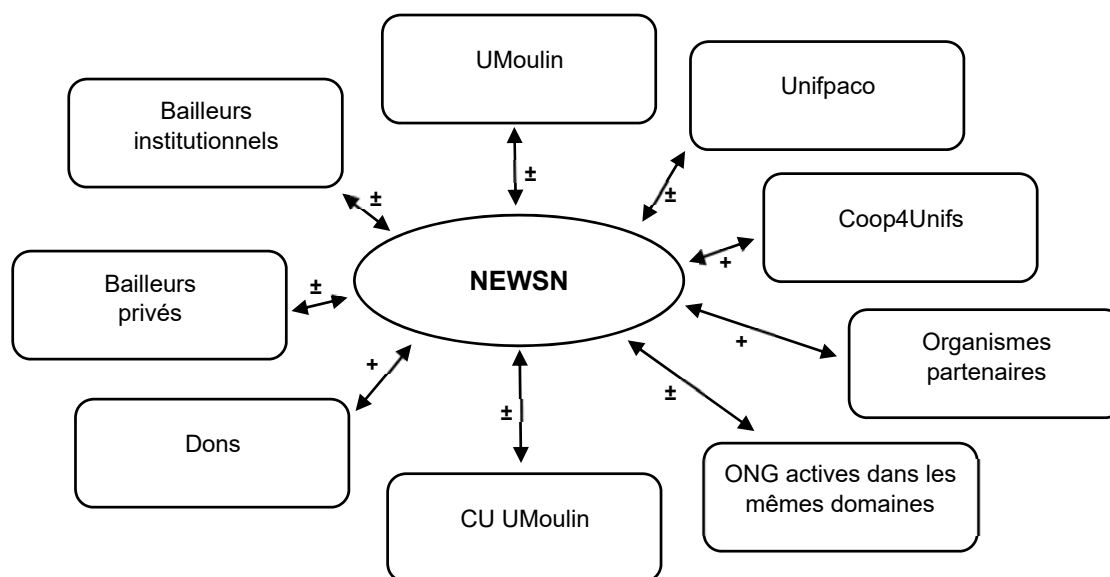
<sup>5</sup> Thème transversal genre, thème transversal environnement, gestion financière, gestion axée résultats, gestion des partenariats, gestion des ressources humaines, gestion des risques, transparence, gestion stratégique et gestion des processus.



En Belgique, NEWSN porte également des projets de sensibilisation et de mobilisation à destination du grand public comme de la CU de Tapioca et de Moulinssarde. L'ECMS a 4 objectifs principaux: la sensibilisation du grand public, la sensibilisation dans les cursus universitaires, le renforcement des compétences des acteurs relais et la dimension de plaidoyer académique et politique.

### 3.2.2.1 ORGANISATION FORMELLE DE LA STRUCTURE

*Sociogramme des relations de NEWSN avec l'extérieur*



Il ressort du site internet de NEWSN, de son *Rapport d'activités 2018* et des différents entretiens menés auprès d'employés présents sur les sites de Moulinssarde et de Tapioca, que NEWSN a une structure interne spécifique à ses besoins.

Classiquement, elle a une Assemblée générale (AG), un Conseil d'Administration (CA) et un responsable. NEWSN réunit son AG au minimum une fois par an. Celle-ci, composée de 68 membres, dont 3 personnes morales, est le pouvoir souverain de l'organisation. Son CA est composé majoritairement de membres de la CU et se réunit tous les deux mois pour remplir son rôle de pilotage institutionnel, stratégique et organisationnel. NEWSN est dirigée par un coordinateur qui est chargé d'accorder les différentes actions et d'appuyer les équipes.

Répartie sur 6 zones d'intervention, NEWSN s'organise différemment en Belgique et à l'étranger.

Trois coordinateurs, expatriés belges, se répartissent les 5 pays d'intervention non européen: un pour l'Afrique de l'Ouest (Sénégal et Bénin), un autre pour le Cambodge et un autre pour l'Amérique latine avec un bureau au Pérou, mais aucun en Bolivie. Chaque pays assure la gestion de ses propres équipes en fonction des besoins relatifs aux projets en cours et en définit les priorités avec le soutien

de la Cellule d'appui projets (CAP) située au siège. Les budgets sont inégalement répartis sur les territoires, puisque plus de 40 % des charges de NEWSN (Belgique comprise) sont justifiés par les projets menés au Sénégal.

La Belgique est quant à elle composée d'une équipe administrative et financière et de deux grandes cellules: l'ECMS et la CAP. Cette dernière est une cellule d'appui aux projets menés au sud. Elle est composée d'un responsable de suivi d'évaluation, d'un responsable appui technique (spécialiste en agro écologie) et d'un bailleur chargé de repérer tous les organismes de financement et de savoir répondre aux cahiers de charge. L'ECMS est composée de 3 chargés à l'éducation citoyenne sur Tapioca et de 2 autres sur Moulinssarde, d'un chargé de communication qui se répartit sur les deux sites et d'un facilitateur (gestion des réunions et distribution du travail en fonction de la charge de travail de chacun) qui se trouve au siège. Une cellule "publications" est en réflexion.

Les chiffres repris dans son *Rapport d'activités 2018* stipulent que NEWSN paie le salaire d'environ 80 personnes dont les trois quarts sont situés à l'étranger.

### 3.2.2.2 ORGANISATION INFORMELLE DE LA STRUCTURE

Les témoignages font à chaque fois l'éloge du processus de co-construction à l'œuvre chez NEWSN. Que ce soit pour l'organisation du travail de l'équipe d'ECMS ou le choix du nom de la nouvelle entité, chacun a été mis à contribution et sur pied d'égalité pour qu'émerge une décision ou un choix commun.

*"[...] notre objectif [à l'ONG], c'est aussi que les gens de l'ONG puissent devenir autonomes, soient responsables, puissent eux-mêmes construire leur façon de travailler. On est très fort dans la co-construction. [...] ce n'est pas facile à mettre en œuvre, ça prend plus de temps, faut que tout le monde soit impliqué et c'est beaucoup plus démocratique et je trouve que c'est beaucoup plus épanouissant pour beaucoup de monde parce que finalement tout le monde grandit plus vite: par sa fonction, par sa responsabilité, la prise de responsabilité [...] On ne peut pas se dire qu'on va essayer de faire "un monde meilleur" au Sud et au Nord et ne pas être nous-mêmes, dans notre structure, en mesure de faire en sorte que ceux qui travaillent dans la structure s'épanouissent. Ce n'est pas possible. Ce serait antinomique" (ONG1).*

Cependant, de nombreuses personnes de l'ONG nous ont indiqué une grande tournante dans le personnel. Elles n'en n'imputent pas la responsabilité à leur employeur, mais en font le constat dans l'ensemble du secteur associatif. Cela serait dû au fait que l'associatif n'est pas suffisamment rémunérateur. Pour l'ECMS par exemple, l'organisation d'événements en soirée et le week-end, ainsi que l'énergie déployée dans la mise au point des activités seraient telles que les personnes se fatigueraient plus vite.

### 3.2.3 HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE

#### 3.2.3.1 FUSION

L'un des témoins interrogés insiste sur le fait qu'il y avait des problèmes de trésoreries réguliers tant pour SUD que pour NORD et que la situation en 2015 était telle que l'UMoulin s'est vue financer SUD à concurrence de 60.000 euros et NORD à concurrence de 80.000 euros. Dans un premier temps, l'université a maintenu les deux structures puis le recteur a convié les deux entités à fusionner avec comme unique motif de ne plus avoir à répartir cette somme sur deux entités mais sur une seule.

*"[...] l'autre motivation, c'était qu'il nous [l'Université] fallait une ONG comme à Farasan et à Chavannes. Il est impensable qu'une université complète comme la nôtre ne soit pas dotée de son ONG" (ONG3).*

D'après certains témoignages, la fusion ne se serait pas bien passée, parce que la volonté de fusionner venait directement de la plus haute autorité de l'institution universitaire et concernait deux organisations qui étaient différentes de par leurs tailles et leurs identités.

*"NORD était implantée sur le campus principal de l'université et était en liaison avec l'expertise universitaire de l'ensemble de ce campus. Elle était plus ancrée et disposait d'une identité universitaire plus forte" (ONG2).*

*"SUD était plutôt une ONG où on utilisait le service d'expertise universitaire au service du développement [...] mais ce n'était pas une ONG universitaire qui avait comme prétention de pouvoir brasser des compétences issues de différentes disciplines" (ONG3).*

SUD était plus favorable à la fusion que NORD:

*"Aussi, en 2016, alors qu'elle travaillait essentiellement avec les professeurs situés sur son site, elle a décidé de s'ouvrir aux autres facultés pour devenir l'ONG de toute l'université" (ONG1).*

Les raisons évoquées sont multiples, mais relevons les deux raisons principalement citées lors des entretiens: afin de se spécialiser par rapport à d'autres institutions qui pourraient travailler sur la souveraineté alimentaire et l'agriculture familiale de manière générale ou encore afin de légitimer les financements. En effet,

*"[...] ONG universitaire, ça permet d'avoir un certain crédit [...] sur les bailleurs. ONG de l'UMoulin, ça aide" (ONG5).*

Les termes "rapprochement", "fusion" et "absorption" ont tous été cités par les témoins de NEWSN: "rapprochement" a été principalement utilisé par de nouveaux membres de NEWSN, "fusion" par d'anciens membres de SUD et "absorption" par d'anciens membres de NORD.

*"Juridiquement, il est pas encore fait. C'est toujours deux organisations différentes. SUD a changé de nom. NORD est une association qui n'a pas changé, mais qui travaille entièrement sous le couvert et la stratégie de NEWSN [...] Juridiquement il n'y a pas encore eu de fusion, mais au niveau de la communication, la fusion est totale" (ONG7).*

### 3.2.3.2 FINANCEMENT

Une personne proche des recherches de financement nous a communiqué les principaux apports dont l'ONG bénéficie. Dans le jargon des ONG, il s'agit de bailleurs.

Les principaux bailleurs sont institutionnels. Le plus important est le financement de la DGD qui est octroyé sur la base d'appels à projets sélectionnés par la Coopération belge au développement. Les projets au Pérou, en Bolivie et au Cambodge sont quasiment uniquement financés de cette manière. Les appels à projets lancés par l'UE concernent essentiellement le Sénégal et le Bénin. Il s'agit du deuxième bailleur le plus important pour NEWSN. Les entités fédérées telles que la Région wallonne, l'Agence wallonne pour l'aide et le climat et Wallonie-Bruxelles International financent également certains projets. Pour les projets belges, NEWSN étant reconnue comme organisme d'éducation permanente, elle est également financée par la CF.

*"Tous ces bailleurs-là (DGD et UE) ne financent qu'entre 75 et 90 %. Ça a beau être les grands bailleurs qui nous donnent la majorité de notre financement, on ne peut mobiliser ce financement que si on est en capacité d'apporter les 10 à 25 % nécessaires. Si on ne sait pas, on meurt. On est en dette quoi?! [...] C'est pareil pour toutes les ONG et justifie que toutes les ONG déploient à leur niveau un axe de communication en vue de récolter des fonds" (ONG7).*

Les autres bailleurs sont privés et leurs financements sont très souvent liés à un projet. Il s'agit par exemple de fondations familiales, de fondations d'entreprises, de donateurs particuliers ou même d'entreprises. Aussi, l'ONG les sollicitera afin de réaliser un cofinancement sur un projet majoritairement financé par un bailleur institutionnel. Ces bailleurs privés font l'objet d'une nouvelle stratégie proactive de prise de contact qui apporterait des résultats très satisfaisants.

Aussi, les financements dits "libres" sont fortement appréciés. Ceux-ci proviennent pour majorité de l'UMoulin sur la base d'une convention de partenariat de 3 ans renouvelables afin de mener entre autres des activités d'ECMS sur les campus de l'université.

*Quelque part, on peut continuer à exister en tant qu'ONG universitaire uniquement si on a l'appui de l'université, parce que sinon l'effort, et il prend énormément de temps, cet effort qui est dirigé vers l'université devrait être dirigé vers des recherches de sources d'axes d'activités qui soient rémunérés. (ONG7).*

Plus faiblement, ils proviennent de dons de la CU (membres du personnels, étudiants, alumnis...) ou de sympathisants. L'appel aux dons devrait faire l'objet d'un travail important de communication de la part de NEWSN dans les prochains mois.

*"On va le faire en 2020 [...] une campagne de récoltes de fonds. J'attends le feu vert du rectorat parce que je veux que les Autorités rectorales soutiennent ça. Qu'il y ait une lettre du recteur qui dit: "voilà, c'est votre ONG, c'est l'ONG de notre université. Moi, je me suis engagé à la soutenir [...] et j'appelle toute la CU à se mobiliser pour la soutenir aussi" (ONG1).*

*"Faut pas relâcher les efforts, parce que chaque année, c'est un combat de trouver les cofinancements qu'il nous manque" (ONG5).*

### 3.2.3.3 HYBRIDITÉ

*"Le problème des structures périphériques telles que les ONG universitaires, c'est qu'elles veulent tout à la fois être quasiment des services universitaires et en même temps être autonomes par rapport à l'université qui les héberge. [...] la position est ambiguë" (ONG3).*

Les témoins interrogés indiquent que NEWSN est soumise, comme toute organisation, à des pressions tant internes qu'externes.

A l'interne, ces pressions se ressentent par l'institution à laquelle elle s'est rattachée, à savoir l'UMoulin. Cette appellation d'ONG universitaire nécessite de la part de NEWSN de ne pas critiquer ouvertement l'institution qui l'héberge et la cofinance. Aussi respecte-t-elle une sorte "d'autocensure" et va-t-elle, pour que l'université change, la contacter directement en plaidant auprès des autorités plutôt que de contacter la presse. Ce lien ne rend toutefois pas NEWSN instrumentalisée par l'UMoulin, car NEWSN conserve son indépendance en fixant par exemple ses propres objectifs et plans stratégiques.

Le financement accordé par l'UMoulin à NEWSN est tel (140.000 euros) qu'il ne représente qu'une toute petite partie de son financement total. Aussi, ne souffre-t-elle pas de la dépendance quasi-totale que NORD supportait par le fait d'être financée presque entièrement par l'UMoulin:

*"[...] ils [NORD] avaient notamment soutenus une pétition des étudiants et se sont fait tapés sur les doigts" (ONG4).*

Ceci lui permet, dans une certaine mesure, de conserver sa liberté de parole et de critiquer ce qui est critiquable, comme la politique agricole commune par exemple. Il faut retenir le fait que NORD et SUD ne portaient pas de messages forts et radicaux et que les messages de NEWSN restent dans cette continuité, ce qui ne porterait pas atteinte à l'UMoulin.

*"[...] on ne va pas rentrer en conflit ouvert comme le ferait Greenpeace avec un gouvernement. On n'a pas le même rapport ONG/gouvernement qu'ONG/université" (ONG2).*

Nombre de témoins interrogés signalent que la liberté d'action est maintenue parce que NEWSN choisit elle-même les projets qu'elle souhaite mener. Cependant, leurs financements sont liés au système de la coopération internationale:

*"[...] c'est fort dans les pays du Sud, on va aller dans un pays parce que là, il va y avoir des possibilités de financement et donc, de manière générale, on est très très fort liés aux financements possibles. Donc, c'est évident, s'il y a pas de financement, on ne va pas aller dans un pays développer des actions" (ONG4).*

Tous les témoins indiquent que la plus grosse pression et mise en concurrence connue par NEWSN se passe hors de l'institution universitaire. En effet, les ONG sont majoritairement financées dans les mêmes enveloppes (DGD et UE) ce qui rend les appels à projets fortement concurrentiels pour les ONG actives dans des domaines similaires.

*"[...] il est clair qu'on est plusieurs ONG à travailler sur les mêmes terrains, à rechercher des financements pour nos projets, donc, c'est clair qu'on ne va pas collaborer à se partager notre liste de donateurs, etc. [...] C'est un peu chasse gardée. Pour le reste, on a pas mal de collaborations. On poursuit tous un même but et ce n'est pas de se tirer dans les pattes" (ONG5).*

*"[...] les sources de financement et de légitimité [...], c'est la compétition dans le monde des ONG" (ONG4).*

C'est par crainte de ne répondre qu'à des projets pour en obtenir les financements et plus parce qu'ils représentent le corps de métier de NEWSN, qu'une appréhension à devenir une ONG opportuniste existe dans le chef de certains témoins. Il faudrait d'après eux que NEWSN se recentre tout en restant l'ONG de l'UMoulin.

*"Pour l'instant, on est un peu le chapeau fourre-tout" (ONG4).*

C'est avec cette casquette d'ONG universitaire que NEWSN est entrée dans le consortium Coop4Unifs qui réunit les 4 ONG de 4 des universités francophones de Belgique. Leur point commun:

faire de l'éducation à la citoyenneté mondiale sur leur campus. Seules 3 d'entre elles sont actives dans le milieu de la coopération au développement. Les témoins interrogés lient l'avenir de NEWSN à ce consortium et certains d'entre eux y voient une intégration qui mènerait à une "fusion" de ces 4 ONG en une seule: "l'ONG des universités francophones de Belgique" (ONG2).

*"Si on travaille sur la voie de l'individualité dans les ONG, à un moment donné ou à un autre on mourra, parce qu'on sera trop petit" (ONG7).*

Cela entrerait, d'après certains témoins, dans les objectifs du *screening* de la DGD: moins d'ONG et surtout de plus grosses structures, plus solides. Un premier programme DGD 2017-2021 du consortium arrive à son terme et, la collaboration étant assez bonne, le prochain programme DGD 2022-2026 est en co-construction à 4.

Un témoin explique que le premier programme DGD avec Coop4Unifs avait été élaboré sans NORD. Son champs d'action, à savoir Moulinssarde, n'est donc pas repris dans le programme en cours, mais le sera pour le prochain programme. Aussi, le financement qui revenait pour un quart à NEWSN (SUD) et qui finançait des projets sur son campus devrait dès 2022 financer des projets tant à Tapioca qu'à Moulinssarde qui arrive avec un financement de la CF pour ses activités d'ECMS.

*"C'est comme un gâteau qu'on se partage en 4: nous, SUD/NEWSN, on a 1/4 de gâteau. Ça nous aide à payer des chargés de programmes à Tapioca. Donc, si on paye aussi des activités à Moulinssarde, ça fait forcément moins d'activités à Tapioca, ça rogne notre part" (ONG6)*

#### 3.2.3.4 ANCRAGE/IDENTITÉ

Certains témoins relèvent la différence qui existe entre l'UnifPaco et NEWSN, tous deux actifs à leurs niveaux dans la coopération au développement. En effet, à l'instar de NEWSN, l'UnifPaco est un service à part entière de l'UMoulin.

*"[...] ils sont membres de l'université complètement légitimes. Ils travaillent un peu sur les mêmes choses que nous" (ONG6).*

Tandis que NEWSN ne fait pas vraiment partie de l'UMoulin:

*"Je travaille avec la CU, mais je n'en fais pas partie. NEWSN ne fait pas partie de l'Institution" (ONG7).*

D'après certains témoins, cela serait dû au fait qu'historiquement SUD a été créée par des professeurs de l'ancienne Faculté universitaire des sciences agronomiques de Tapioca, sans le soutien de la faculté, car elle ne souhaitait pas soutenir l'agroécologie, *core business* de SUD. Ainsi, SUD a toujours été proche de la Faculté, mais n'en n'a jamais vraiment fait partie. A la fusion de cette Faculté avec l'UMoulin en 2009, SUD ne se serait toujours pas rapprochée de l'UMoulin et aurait continué ses

activités avec cette vision thématique plus que facultaire. Quant à NORD, elle entretenait des liens plus forts avec l'UMoulin. En effet, elle en dépendait financièrement et était considérée par certains comme un service de l'université.

Le fait que SUD devienne une ONG universitaire serait, toujours d'après les témoins, dû au fait que le recteur de l'époque souhaitait une ONG universitaire et que NORD, n'ayant pas passé le *screening*, avait perdu son statut d'ONG. SUD en était toujours une. Il a demandé un rapprochement des deux organisations présentes sur son domaine et il a fallu que SUD se positionne. Soit elle se distancie de l'UMoulin en conservant sa thématique de départ, soit elle s'en rapproche avec une volonté affirmée de s'ouvrir à d'autres thématiques et *in fine* à d'autres facultés.

*"On se cherche encore un peu sur ce lien ONG universitaire. Faut parler la langue "de tous les professeurs de toutes les facultés" de l'UMoulin. On essaie un peu de gommer cette spécificité (agroécologie) pour pas qu'elle apparaisse comme bloquante par des thématiques plus générales comme la migration, l'intégration, le changement climatique, etc." (ONG6).*

C'est avec cette nouvelle volonté que le rapprochement avec NORD a débuté et qu'une nouvelle identité a été créée. Celle-ci comprend deux *baselines*: "ONG de l'Université de Moulinssarde" et "Penser, Construire et Agir ensemble". Cependant, malgré les efforts et en comparaison avec les autres ONG universitaires du consortium, il ressort que:

*"[...] NEWSN est le plus distant de l'université, le moins proche des professeurs ou même du personnel de manière générale" (ONG4).*

*"[...] [les autres ONG du consortium] sont très ancrées dans leurs universités. Les profs les connaissent, les autorités rectores les reconnaissent et les valorisent. Ils les reconnaissent comme acteurs compétents et pertinents" (ONG6).*

Le fait d'avoir fait ce choix d'orientation vers une ONG universitaire, qui rattache l'ONG à une structure solide et de confiance, est justifiée par certains témoins. Premièrement, par le fait que l'ONG devait se différencier par rapport à d'autres institutions qui travaillaient sur les mêmes thématiques. Deuxièmement, par le fait qu'être une ONG universitaire permettait d'avoir un certain crédit auprès des bailleurs et en légitimait les sources de financement.

*"ONG de l'UMoulin, ça aide, mais l'identité de l'université [catholique, libre ou pluraliste], pas sûr..." (ONG5).*

Cependant, comme l'indique un témoin, à partir du moment où NEWSN se présente comme l'ONG de l'UMoulin, elle joue avec l'identité de cette dernière et devra se satisfaire d'une liberté plus limitée qu'une autre ONG.



### 3.2.3.5 SOUTIEN

NEWSN est soutenue de plusieurs manières par l'UMoulin. Les témoins citent entre autres: l'appui financier de 140.000 euros, les locaux de l'université qui lui sont mis à disposition sur les deux sites, de même que la structure informatique qui héberge son serveur, l'appui du service de communication et l'expertise financière, juridique et informatique de l'institution.

Cependant, malgré ces différentes formes d'appui, les membres du personnel de NEWSN ne se sentent pas membres de la CU. Cela serait dû au fait que les employés de NEWSN ne rentrent pas dans une case, comme professeur, doctorant, assistant ou encore PATO. Cela se confirmerait par le fait que l'identifiant lié à l'université n'est ni "u" du personnel, ni "s" des étudiants, mais bien "f" réservé aux associations extérieures.

Il y a également, d'après l'un des témoins, une méconnaissance de l'institution universitaire par le personnel de NEWSN qui ne sait à qui s'adresser en telle situation ou ignore la signification de termes universitaires. Il s'agirait de pistes à améliorer.

*"L'université [...] nous semble être une grosse chose pleine de complexité" (ONG6).*

En 2020, NEWSN souhaiterait débiter une campagne de récolte de fonds auprès de la CU, mais reste en attente de l'accord du rectorat pour lancer le projet. En effet, elle souhaiterait l'appui du recteur afin qu'il appelle la CU à se mobiliser pour soutenir son ONG.

*"Institutionnellement, d'ailleurs, on a une bonne relation avec l'institution. Mais ça marche bien maintenant. Peut-être que la prochaine équipe rectorale dira que ce n'est pas du tout sa priorité et qu'elle ne fait plus du tout ça. On dépend de l'équipe rectorale aussi. Ils ont une vision, pour l'instant, on a une très bonne relation, ça marche très bien. On nous écoute, on nous reçoit, donc, c'est bien" (ONG1).*

Pourtant, un témoin nous a signalé que le rendez-vous avec le recteur se fait attendre depuis plusieurs mois.

### 3.2.3.6 DIVERS

Les deux premières missions de l'université, l'enseignement et la recherche, sont connues par les différentes personnes interrogées. La troisième mission est également connue, mais sous le terme de "soutien à la société civile" ou de "citoyenneté", alors qu'il s'agit de "service à la collectivité".

Les personnes interrogées indiquent que la mission de NEWSN n'est pas de favoriser l'image citoyenne de l'UMoulin, mais que cet intérêt pourrait être commun.

*"Vous avez une mission de service à la société. Nous pouvons être un outil pour faire cette mission [...] on n'est pas là pour rendre l'université citoyenne, mais on peut faire exister la citoyenneté dans l'université" (ONG 2).*

Tout d'abord, cette mission pourrait, d'après certains témoins, être intégrée facilement dans l'ECMS. Ceci, afin d'éviter aux étudiants formés par l'université de devenir des singes savants. Il s'agirait d'ouvrir les yeux des étudiants sur les enjeux globaux, tel que le développement durable, au sujet desquels les experts en devenir qu'ils sont devront se positionner.

Ensuite, pour certains témoins, l'aspect de la coopération au développement pourrait être un apport différent à l'université de par ce lien avec le Sud qui intéresserait plusieurs professeurs et chercheurs. L'objectif de NEWSN serait de partir des besoins des populations sur le terrain et des besoins de l'université et de rassembler tous ces besoins pour en faire émerger des projets et des collaborations afin de répondre aux besoins des deux parties.

Les acteurs de NEWSN espèrent favoriser l'image citoyenne de l'UMoulin par leurs différentes actions.

*"Ils (les dirigeants de l'UMoulin) peuvent très bien développer cette 3<sup>e</sup> mission de l'université sans nous" (ONG6).*

*"On n'est pas l'université la plus à la pointe de la citoyenneté, mais je pense que tu ne peux pas décemment ne rien faire avec les enjeux et les interpellations qu'il y a en interne" (ONG2).*

# ***ANALYSE & DISCUSSION***

Dans cette quatrième partie, nous tentons de répondre à notre question de recherche en nous servant des deux hypothèses préalablement établies.

## **4.1 HYPOTHÈSE N° 1 – UNIVERSITÉ**

**En réponse à un nouvel environnement institutionnel, l'université de Moulinssarde met en place une politique citoyenne au travers d'actions institutionnalisées.**

Comme l'ont soulevé plusieurs témoignages, l'UMoulin est sujette à de nombreux bouleversements, qu'ils soient issus de législations abondantes ou de l'évolution du monde qui l'entoure.

### **4.1.1 PROCESSUS ÉVOLUTIFS**

#### **4.1.1.1 PROCESSUS DE CONSCIENTISATION**

Il importe dans cette partie d'aborder le processus de conscientisation (CULTIAUX/SWAEN, 2001). Il s'agit d'une évolution des demandes adressées à l'institution et qui proviennent de l'environnement dans lequel évolue dans notre cas l'UMoulin vers un engagement social plus fort.

Cet élan de type citoyen dépasse l'université et l'emporte avec lui. Cette impulsion citoyenne est essentiellement portée par les jeunes qui attachent de l'importance aux valeurs écologistes et autres.

L'UMoulin se doit, de par la tranche d'âge visée qui correspond à son public cible (18-35 ans), d'également se lancer sur cette voie. Pour nos témoins, nous avons affaire à une tendance, une mode, qui finira peut-être par passer, mais qui actuellement est centrale. D'après D'ALMEIDA, "concevoir tout évènement langagier ou pratique sur le registre de la mode finit par faire perdre sens à tout changement à venir et revient à désespérer de tout changement possible" (D'ALMEIDA: 1995).

#### **4.1.1.2 PROCESSUS D'INFLATION LÉGISLATIVE**

Prenons tout d'abord le cas de la prolifération de nouvelles réglementations produites dans le but de répondre à des politiques publiques nationales et/ou internationales et auxquelles l'UMoulin est soumise.

La production de ces règles permet de réduire les possibles afin de limiter les risques et de faciliter le fonctionnement de la vie sociale. Cependant, comme tout mécanisme de réduction de la

complexité, la confiance instaurée par cette production abondante participe aussi à accroître la complexité (LUHMANN, 2006, cité par BOUSSAGUET/JACQUOT/RAVINET, 2014).

La complexité engendrée par cette abondance législative a été relevée lors des entretiens par le fait que, par exemple, le financement des universités francophones de Belgique était bloqué dans une "enveloppe fermée", que les universités mondiales étaient mises en concurrence dans des rankings ou encore par l'homogénéisation européenne du système d'études en 3 années de bac et 2 années de master.

#### 4.1.1.3 HYBRIDITÉ PUBLIC/PRIVÉ

Revenons à l'enveloppe fermée et aux rankings. Ceux-ci mettent en concurrence des établissements universitaires. Les territoires d'application sont différents: le premier en CF de Belgique et le second au niveau mondial, mais ils imposent aux universités de développer des stratégies pour pouvoir subsister sur le marché du savoir.

Aussi vont-elles s'orienter vers des techniques de gestion de l'entreprise privée en plus des valeurs d'intérêt général qu'elles promouvaient jusqu'alors. Nous assistons ainsi à une forte hybridité publique/privé (EMERY/GIAUQUE, 2007, cités par BUFFAT, 2014) de l'institution universitaire.

Il n'existe pourtant pas de multiples façons de "vendre" une université sur le marché. C'est pourquoi les universités vont devoir se démarquer pour l'international essentiellement sur la qualité de leur enseignement et de leur recherche. Le troisième plan, celui de la 3<sup>e</sup> mission, est surtout pertinent au niveau national.

### 4.1.2 POLITIQUE CITOYENNE

Comme évoqué dans la mise à plat, un décret de la CF fait état de 3 missions supplémentaires auxquelles les universités francophones belges doivent répondre. Elles touchent à l'enseignement, à la recherche et au service à la collectivité. Cette dernière mission a, selon certains témoins, été intégrée afin d'obliger l'université à se mettre en contact avec le monde qui l'entoure et la faire descendre de sa tour d'ivoire. Il s'agit pour certains témoins d'une impression erronée, car l'université n'aurait jamais été perchée sur son piédestal. Cependant, par le fait que l'université coûte de l'argent à la société et donc au peuple, elle se doit de prouver qu'elle est au service de la société.

### 4.1.3 ACTIONS INSTITUTIONNALISÉES

Nous allons tenter tant par une approche descendante (*top-down*) qui identifie les facteurs permettant une mise en œuvre conforme aux décisions prises que par une approche ascendante (*bottom-up*) de démontrer que le degré de réussite de ces nouvelles politiques publiques dépendra entre autres des activités concrètes d'appropriation de celle-ci par les acteurs aux différents niveaux (compréhension de la norme et son acceptation).

Ce décret a produit de nombreuses actions mises en place par chacune des autorités rectores qui se sont succédées à l'UMoulin. Il s'agit par exemple de l'ouverture des recherches universitaires au monde entier afin d'améliorer la visibilité mondiale de l'université et de la création de la BSH dans le but de faire circuler les savoirs en-dehors de l'université. Nous nous concentrerons principalement sur la création de l'ONG universitaire NEWSN, principalement active dans la coopération au développement. Son but est de faire profiter les pays du sud des savoirs du nord et à l'inverse, pour les scientifiques du nord de pouvoir accéder à leurs terrains de recherches au sud. Dans une moindre mesure, elle est active dans l'ECMS afin de sensibiliser les publics présents sur les campus de l'université aux enjeux mondiaux.

Tant les sciences ouvertes créées en 2007 que la BSH créée en 2013 que les organisations actives dans la coopération au développement et à l'ECMS depuis une trentaine d'années dans le milieu universitaire, elles ont toutes plusieurs années d'existence et ont acquis de l'expérience dans leurs différents domaines d'intervention.

L'un des témoins interrogés nous a fait part du fait que les différentes actions qu'il avait mises en place durant son rectorat étaient favorables aussi bien à l'université dans son fonctionnement quotidien que pour sa notoriété en général. Il est évidemment clair qu'occuper une position aussi importante que celle de recteur favorise la mise en place de structures, de modes de fonctionnement et de tant d'autres choses encore.

## **4.2 HYPOTHÈSE N° 2 – ONG UNIVERSITAIRE**

**Plus particulièrement, la mise en place d'une ONG universitaire est déployée pour répondre spécifiquement à cet objectif d'image citoyenne.**

Pour rappel, NORD, ancienne ONG, est principalement active en ECMS sur le campus de Moulinssarde. L'ONG SUD est quant à elle active en ECMS sur le campus de Tapioca et en coopération au développement dans certains pays du Sud. Toutes deux sont actives depuis une trentaine d'années et interagissaient, chacune à leur façon, avec l'UMoulin.

### **4.2.1 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE: LE POUVOIR**

En 2016, le recteur de l'époque invite NORD et SUD à ne faire qu'un. En effet, il s'agissait de structures périphériques à l'UMoulin et non de services lui étant directement rattachés. Ces organisations étaient toutes deux actives dans l'ECMS et NORD avait eu en son temps un lien fort avec la coopération au développement de laquelle SUD ne s'est jamais détachée.

Le pouvoir du recteur, chef de l'UMoulin, sur NORD est plutôt du type "capacité d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans son intervention" (DAHL, 1957, cité par MARTIN, 2012).

En effet, en étant entièrement financé par l'université, le pouvoir du recteur sur elle était suprême. Sur SUD, structure plus indépendante de l'université, même si située sur l'un de ses campus et liée par les membres de son CA qui étaient pour majeure partie des professeurs de la faculté de Tapioca, le pouvoir du recteur est plutôt du type "capacité qu'a A d'obtenir, dans sa négociation avec B, que les termes de l'échange lui soient favorables" (CROZIER, 1963, cité par MARTIN, 2012).

D'après les témoins interrogés, il se serait principalement agité d'une question financière, afin de diminuer le montant versé par l'UMoulin à ces organisations (NORD: 80.000 euros et SUD: 60.000 euros). Or, le témoignage de l'un des responsables de la nouvelle structure indique que le montant versé par l'université serait de 140.000 euros. La raison financière ne peut donc justifier la demande.

Une autre raison évoquée serait celle de la 3<sup>e</sup> mission de service à la collectivité qui serait en partie comblée par une ONG active dans l'ECMS et dans la coopération au développement.

La dernière raison soulevée serait purement du "recopiage" de ce qui se fait dans les autres universités francophones belges, à savoir d'avoir également une ONG rattachée à son université. Pour ce faire, il fallait impérativement que SUD accepte de se joindre de manière officielle à l'UMoulin. En effet, elle seule détenait le titre d'ONG et était suffisamment proche de l'université pour pouvoir tenter cette approche.

Cependant, SUD n'a jamais fait partie de l'université et il lui revenait de se positionner soit en tant qu'ONG thématique en gardant son indépendance par rapport à l'université, soit en tant qu'ONG un peu plus généraliste en se rapprochant de l'université.

## 4.2.2 HYBRIDITÉ ORGANISATIONNELLE

### 4.2.2.1 FUSION

L'ONG universitaire NEWSN a été créée en 2018 du rapprochement, de la fusion ou de l'absorption de l'ASBL NORD et/avec/par l'ONG SUD. Les différents vocabulaires ont été utilisés par les témoins pour lesquels l'interprétation de la chose demandée a été différente.

Pour les anciens de NORD, il s'agit clairement d'une absorption, le "petit" ayant été mangé par le "gros". Pour les anciens de SUD, il s'agirait plutôt d'une fusion des deux structures en intégrant NORD. Pour les nouveaux qui n'ont connu que NEWSN, il s'agissait d'un rapprochement qui permettait d'unir les forces des deux organisations.

NEWSN est ainsi devenue l'ONG de l'UMoulin, "de toutes les facultés de l'UMoulin" (ONG1). Celle-ci compte 4 campus répartis sur 3 villes (Moulinssarde, Tapioca et Picaros). Or, NEWSN serait très active en ECMS à Tapioca, un peu à Moulinssarde et absente de Picaros.

Lorsque l'on prend en compte le personnel déployé en ECMS sur Tapioca (3 personnes) et Moulinssarde (2 personnes) et que l'on répartit ce nombre sur le total d'étudiants des deux villes couvertes, on se rend compte d'un écart important. En effet, Tapioca comptabilise environ 1.400 étudiants, tandis que Moulinssarde en comptabilise plus ou moins 25.000. En sachant le travail d'ECMS difficile pour des raisons de flexibilité horaire ou de dépense d'énergie par exemple, il est difficilement concevable que la tâche à accomplir soit correctement réalisée sur tous les sites.

C'est entre autres pour financer les activités d'ECMS sur ses campus que l'UMoulin octroie un budget de 140.000 euros à NEWSN via une convention de partenariat. Les 80.000 euros qui revenaient précédemment à NORD permettaient de financer tant les activités d'ECMS que son personnel entièrement dévolu à ces activités.

Le fait que SUD et NORD ne fassent plus qu'un dans le programme DPD 2021-2026 fera en sorte que le budget alloué par la Coopération au développement belge au consortium Coop4Unifs soit réparti, toujours entre 4 ONG universitaires, mais que la part précédemment octroyée à SUD soit partagée entre SUD et NORD sous la vitrine NEWSN.

#### 4.2.2.2 FINANCEMENT

L'argent est le nerf de la guerre et les ONG ne dérogent pas à la règle. Aussi, le financement est très important, car il permet à l'ONG de poursuivre ses activités, *core business* de sa raison d'être. Les financements vont se chercher auprès de différents bailleurs qui seront approchés de diverses manières (appels à projets, dons, partenariats, etc.) en mettant en avant les capacités de bonne gestion de l'ONG. Celles-ci seront prouvées par l'obtention du titre d'ONG suite au processus d'accréditation de la DGD qui reposait sur 9 volets.

Les plus gros bailleurs ont leurs préférences quant aux pays qu'ils vont soutenir. Les projets auxquels NEWSN va postuler seront "ceux qui paient" (ONG5). Aussi sera-t-elle dépendante des sources de financement et par là même limitée dans ses choix d'action (projets).

#### 4.2.2.3 HYBRIDITÉ

L'ONG universitaire est un organisme hybride: public par son rattachement à l'UMoulin, privé par la recherche de financements et la mise en concurrence des ONG actives dans des domaines semblables et social par son *core business* et sa forme juridique (asbl). La forte hybridité publique/privé constatée par Y. EMERY et D. GIAUQUE (2007, cités par BUFFAT, 2014) pourrait donc être transposée à NEWSN en créant une hybridité encore plus complexe publique/privé/social.

Cette situation a des avantages tel que de bénéficier de l'aura de l'université publique et pluraliste de Moulinssarde dans un jeu stratégique (jouer "l'étiquette unif"). Il s'agit là d'un rapport de type opportuniste que l'ONG nourrit vis-à-vis de l'université. Mais cet avantage s'accompagne de contraintes, telles que de devoir réfréner ses paroles, car les actions de NEWSN pourraient avoir des répercussions sur l'UMoulin, financeur et partenaire duquel on ne voudrait pas devoir se priver,

ou encore en terme de liberté d'association, car il ne sera plus possible de s'associer à n'importe qui (Coop4Unifs).

#### 4.2.2.4 ANCRAGE/IDENTITÉ

L'UMoulin soutient son ONG de manière financière, mais également par la mise à disposition de locaux, d'expertises propres à l'université telles que le service communication ou le service juridique.

Cependant, elle garde une certaine distance avec son ONG en ne lui faisant pas partager ses cases identitaires telles que personnel administratif, technique et ouvrier (PATO), académique, scientifique ou étudiant. Cela se constate entre autres par l'attribution d'un identifiant "f" attribué aux associations extérieures et non "u" du personnel universitaire.

Le sentiment d'appartenance du personnel de NEWSN va être impacté par cette hybridation: ONG depuis toujours, mais ONG universitaire depuis peu. C'est ainsi que le personnel se sentira NEWSN et non UMoulin: "je n'en fais pas partie" nous dit clairement un témoin (ONG7). Certains vont construire leur identité par la négative, c'est-à-dire "ce à quoi les agents ne souhaitent absolument pas appartenir ou se voir dire qu'ils appartiennent" (BUFFAT, 2014), à savoir une: "grosse chose pleine de complexité" (ONG6).

L'un des témoins indique qu'il souhaiterait que le recteur demande à l'ensemble de son université de soutenir NEWSN parce que c'est l'ONG de l'UMoulin et qu'il faudrait que l'ensemble de la CU se mobilise pour elle.

Or, il s'agit d'un sentiment d'appartenance qui n'est pas partagé par l'ensemble des membres de l'ONG, peut-être uniquement par les académiques qui siègent à son CA. Aussi, de quelle manière les membres de la CU pourraient-ils s'identifier à une ONG qui ne se sent pas ONG universitaire et *in fine* la soutenir?

NEWSN est ainsi considérée tant par elle-même que par l'UMoulin comme une structure périphérique et non comme un service de l'université.

## 4.3 QUESTION DE RECHERCHE

**De quelle manière l'université analysée met-t-elle en œuvre la "3<sup>e</sup> mission"  
dans sa stratégie organisationnelle?**

Dans nos deux hypothèses, nous avons fait le postulat que l'UMoulin mettait des choses en place en vue de remplir la 3<sup>e</sup> mission définie par la CF et que ces choses, en particulier l'ONG universitaire, faisaient partie intégrante de la stratégie de l'université.



Spécifiquement concernant la création de NEWSN, il ne m'est pas possible d'affirmer ou d'infirmer clairement ce postulat, car il s'agit d'une structure périphérique de l'université, ce qui rend sa situation ambiguë.

### 4.3.1 STRATÉGIES

#### 4.3.1.1 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE: LE POUVOIR

Nous avons pu voir que NEWSN bénéficiait du soutien de l'UMoulin par le fait qu'elle la finançait partiellement pour développer des activités d'ECMS sur ses campus et qu'elle mettait ses locaux et son expertise communicationnelle, juridique, financière et informatique à sa disposition. Ainsi l'université s'est rendue indispensable à l'ONG qui reste sans cesse à la recherche de financements et qui est satisfaite des services que l'université lui rend.

De par ce statut d'ONG universitaire à la dimension périphérique, non intégrée à l'université, NEWSN sait que sa survie (convention de partenariat sur 3 années) dépend de la volonté du recteur. Son mandat étant de 4 années éventuellement renouvelable une fois, la tête de l'université change fréquemment. Aussi, il importe à NEWSN de conserver de bons contacts avec le rectorat qui bénéficie d'un pouvoir augmenté par cette imprévisibilité.

L'indispensabilité et l'imprévisibilité ouvrent ainsi la voie à une vision relationnelle au pouvoir. Celle-ci est détenue par les acteurs qui vont mettre en place des stratégies et ainsi négocier leur participation à l'action. Deux exemples nous viennent à l'esprit et partent d'acteurs différents.

Le premier exemple est celui de NEWSN avec l'UMoulin. Des témoignages, il ressort que non, NEWSN n'a pas pour but de favoriser l'image citoyenne de son université. Mais oui, si l'université continue de la soutenir, elle pourra certainement profiter de l'aura de son ONG pour justifier son engagement dans la 3<sup>e</sup> mission.

Le deuxième exemple est celui de l'UMoulin avec son ONG. Il semblerait que NEWSN, à la recherche de financements libres de projets, souhaite lancer en 2020 un appel aux dons à l'ensemble de la CU. Pour ce faire, elle souhaiterait que le recteur soutienne le lancement de cette campagne de fonds pour pouvoir bénéficier de plus de générosité et se faire reconnaître comme ONG de l'UMoulin. Cependant, le recteur ayant été sollicité pour un rendez-vous à ce sujet il y a de cela plusieurs mois, n'a pas donné suite à la demande d'entrevue. Il semblerait donc que NEWSN ne soit pas dans les dossiers prioritaires du recteur.

Pourtant, si l'on s'en réfère à M. CROZIER (1963), le pouvoir reste limité par la structure hiérarchique et institutionnelle, car "aucune organisation [...] ne peut fonctionner sans imposer des restrictions sérieuses au pouvoir de négociation de ses propres membres (CROZIER, 1963, cité par MARTIN, 2012). Cette affirmation a été confirmée par l'expérience de fusion qu'ont vécus NORD et SUD et pour laquelle NORD n'a eu d'autre choix que de se plier à la volonté du recteur.

En 1977, E. FRIEDBERG se joint à M. CROZIER (1977, cités par MARTIN, 2012) pour affirmer que seuls les rapports de pouvoir liés au contrôle des incertitudes permettent de contraindre les individus à coopérer. Il s'agit des bases de la théorie de l'action organisée qui est traversée par trois notions majeures: l'action (ou l'acteur), le pouvoir et le jeu.

Prenons tout d'abord les acteurs, le recteur de l'UMoulin et l'ONG universitaire NEWSN et intégrons-les dans une seule organisation, celle de l'UMoulin. Chacun va devoir, en fonction des circonstances et des actions de ses partenaires, s'adapter et inventer. Ainsi, les acteurs jouiront toujours d'une marge de liberté et via la recherche d'une riposte dans une situation d'incertitude, ils pourront également garantir cette marge de liberté. Ensuite, comme le soulèvent les deux auteurs, le pouvoir est un rapport entre des personnes liées par des enjeux communs. Dans notre exemple, il s'agirait d'agir dans la mission de service à la collectivité imposée par la CF. Et enfin, le jeu n'est autre que la règle permettant aux acteurs de coopérer (la convention de partenariat).

#### 4.3.1.2 STRATÉGIE COMMUNICATIONNELLE: L'IMAGE

Si le rapprochement avec l'UMoulin pourrait être de type opportuniste pour NEWSN, il pourrait également l'être pour alimenter une stratégie d'image dans le chef de l'université. En effet, l'université va devoir pour cette 3<sup>e</sup> mission de service à la collectivité, développer des techniques de communication institutionnelle auprès de publics extérieurs.

C'est ainsi qu'en étant revêtue de la casquette de parrain à l'égard de son ONG, l'UMoulin développe une nouvelle citoyenneté au travers d'une intervention de type mécénat (LIBAERT/WESTPHALEN, 2014). Il s'agit de l'un des nombreux instruments mis au service d'une stratégie de communication. Le mécénat est une sorte de signature et consiste en un soutien financier et matériel destiné à l'exercice d'activités d'intérêt général.

Dans notre cas, l'intervention dans une ONG de coopération au développement également active dans l'ECMS sur différents campus était très judicieuse de la part de l'UMoulin. En effet, il lui fallait trouver une association crédible, qui coïncide avec son métier, avec ses valeurs et/ou avec ses publics. NEWSN combine ces trois domaines et le parrainage de l'université y est lié par un mécénat de solidarité.

Ce type de mécénat est fortement symbolique et donc très porteur en terme d'image et peut jouer d'un grand pouvoir de mobilisation. Ainsi, il se prête idéalement à des opérations pouvant associer toute la CU. Plus celle-ci sera impliquée dans l'ONG, plus facilement elle en saisira le sens.

Retenons que, "pour tirer parti d'un investissement de mécénat ou de parrainage, il faut tabler sur le long terme: pour que l'association ait le temps de "prendre", d'être reconnue par les publics cibles, et que l'entreprise bénéficie des retombées induites" (LIBAERT/WESTPHALEN, 2014: 90).

### 4.3.2 RÉPONSE

Comme nous l'avons vu, la stratégie organisationnelle est aussi bien basée sur le pouvoir que sur l'image de l'université. Cette image revêt une orientation dictée par la 3<sup>e</sup> mission de la CF, à savoir le service à la collectivité, qui vise à renforcer la citoyenneté dans les universités francophones de Belgique. Celle-ci participe tout d'abord à la reconstruction d'une légitimité perdue par les universités, essentiellement dans le courant des années 1990. Ensuite, elle permet la poursuite par d'autres moyens d'une guerre concurrentielle ne se réduisant plus uniquement à l'enseignement et à la recherche sur le marché du savoir.

L'université citoyenne s'entourera de constellations qui participent de cet intérêt pour la cité et ce, en fonction de paramètres qui lui seront propres (D'ALMEIDA, 1995): l'implication personnelle des dirigeants (création de l'ONG universitaire à l'initiative du recteur de l'époque), l'extension du métier de l'entreprise (coopération au développement) ou encore la recherche d'une cohésion interne à l'entreprise sur la base de valeurs humanitaires (rapports Nord/Sud).

Plus l'ONG se présentera en tant qu'ONG de l'UMoulin, plus l'université sera visible et plus elle profitera de son ONG et aura le souhait de s'y investir. Cela peut aller dans un sens comme dans l'autre: l'UMoulin pourra se targuer d'avoir une ONG universitaire et la "vendre" lors d'interactions avec tous types d'acteurs extérieurs.

Le fait que NEWSN soit associé à Coop4Unifs profite évidemment aussi bien à l'ONG qu'à son université en termes de visibilité et de partenariat avec des organisations du même type. Ce type d'association peut ainsi profiter à de multiples acteurs: chacune des 4 universités, chacune des 4 ONG, la DGD qui en finance le programme et bien d'autres.

Comme l'indiquent J. CULTIAUX et V. SWAEN (2001), le constat d'expansion du discours citoyen dans les organisations doit appeler à plus que de la contemplation et de l'autosatisfaction.

La création de l'ONG universitaire n'est probablement pas dénuée d'intérêt opportuniste dans le chef des deux parties, mais il n'en demeure pas moins que si un avantage mutuel peut être tiré de cette association par les deux parties, le partenariat est positif car il sert de nobles causes en partageant certaines valeurs.

## 4.4 NOUVELLES PERSPECTIVES

Dans notre travail, nous avons peu abordé la théorie des parties prenantes qui propose une approche participative de la conception de la stratégie fondée sur le fait que chacune des parties trouve son intérêt à collaborer (ex. UMoulin et NORD/SUD/NEWSN ou encore 4 universités/4ONG/Coop4Unifs).

La théorie des parties prenantes, en anglais, *stakeholder theory*, (DONALDSON/PRESTON, 1995 cités par GARA-BACH OUERDIAN/GAHA, 2009) explique que "l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes demandes et exigences, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux" (BOUSSOURA/ZERIBI-BENSLIMANE, 2008).

Il s'agit d'un modèle de gouvernance négocié (ou participatif) dans lequel n'importe quel acteur intéressé aurait son mot à dire sur la stratégie poursuivie et la construction du modèle de gouvernance.

En effet, l'université ne vit pas en vase clos et partage donc des intérêts avec une multitude d'acteurs qui défendent chacun leurs propres intérêts spécifiques.

Il serait intéressant de pouvoir répondre à la question: "Dans quelle mesure l'UMoulin peut-elle appliquer la théorie des parties prenantes dans sa responsabilité sociale?" afin de savoir si cette théorie est appliquée à l'UMoulin ou même si elle pourrait l'être. En effet, la mise en pratique pourrait sembler complexe, car négocier à deux, ce n'est déjà pas simple...

En quoi la responsabilité sociale de l'UMoulin pourrait-elle être différente de la responsabilité sociale d'une autre université francophone de Belgique? Aborder cette interrogation par l'ancrage étatique duquel elle est issue serait éventuellement une piste à explorer lors d'enquêtes à venir.

# CONCLUSIONS

Au tout début de notre réflexion, lors de la récolte de notre matériel empirique, nous souhaitions réaliser un travail principalement axé sur la sociologie des organisations. Cependant, en raison de la crise sanitaire liée au Covid-19, le matériel empirique lié aux entretiens initialement prévus n'a pu être entièrement rassemblé. Aussi, avons-nous travaillé dans un sens différent et avons-nous laissé le contenu de nos entretiens nous guider. Ceci nous a amené à travailler le sujet en ajoutant la sociologie de l'action publique à celle des organisations.

Il ne nous aura pas été permis de répondre clairement à notre question de recherche. En effet, les casquettes des deux organisations sur lesquelles s'est appuyé notre travail sont hybrides, ce qui a rendu l'analyse plus complexe.

D'après la recherche effectuée, nous avons conclu que l'UMoulin avait bel et bien mis en place une stratégie institutionnelle allant dans le sens du service à la collectivité. Cela s'est passé par la prise en compte de cette mission dans le *curriculum* des académiques, par la mise en place de différentes actions tant d'ouverture (*open science*) que de communication (IDÉES), par la création de différentes structures propres à l'université (BSH), mais aussi par la création d'une structure périphérique, l'ONG NEWSN.

Cette dernière, ainsi que toutes les autres, ont certainement été créées dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'université et de profiter à son rayonnement, mais il ne nous est pas permis d'affirmer qu'elles aient été créées expressément dans le but de répondre à cette troisième mission imposée par la CF.

Lors de notre recherche, certaines réflexions nous sont apparues et nous souhaitons les exposer ci-après.

Notre première réflexion portera sur les trois missions de l'université en CF: l'enseignement, la recherche et le service à la collectivité. Cette dernière mission ne serait-elle pas un pléonasme des deux premières? Le fait de faire de la recherche et donc de développer la connaissance et ensuite de la transmettre à des individus, de l'enseigner à des étudiants, cela participe au service à la collectivité puisque cela permet d'*upgrader* le niveau de connaissances de la population dans une société en général. Aussi, la citoyenneté ne serait-elle pas au cœur de la mission universitaire?

La deuxième réflexion que nous souhaiterions aborder est l'interprétation donnée par chaque équipe rectorale à cette mission. En effet, il semble que les missions d'enseignement et de recherche soient comprises et acceptées, mais le service à la collectivité connaît des mouvements en fonction des sensibilités des dirigeants à l'œuvre. En témoigne le changement de dénomination au titre de VR lors de la mise en place d'une nouvelle équipe.

Concernant l'ONG universitaire, nous nous posons des questions sur son degré d'attachement à l'université et sur ce qu'elle souhaite développer sur l'ensemble de ses campus. Il nous semble que l'ONG manque d'ancrage universitaire et que la CU ne s'identifie pas à son ONG. Elle est encore jeune et il nous faudra certainement lui laisser du temps pour qu'elle parvienne à développer ses atouts. Nous resterons attentives à son évolution dans les prochaines années.

Nous souhaitons terminer ce travail par un lien du sujet avec l'actualité. En effet, l'UMoulin s'est fait remarquer positivement lors de la crise sanitaire que nous sommes en train de traverser, entre autres dans le domaine de la recherche médicale: coordination du projet wallon de décontamination des masques chirurgicaux et de protection respiratoire FFP2, mise au point d'un test automatisé de détection du Covid-19 permettant de réaliser des milliers de tests par jour et bien d'autres encore certainement à venir.

Nous y voyons une parfaite illustration de la dimension citoyenne de la recherche, indépendamment des questions d'image et de positionnement marketing.

Tout ceci profite bien évidemment à la notoriété de l'université, mais surtout à la collectivité, en accord avec cette troisième mission au cœur du présent travail.

# **BIBLIOGRAPHIE DE DOCUMENTS UTILISÉS**

## **LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE**

BACHELET, Jean-François, *Changements et paradoxes de l'université. Approche socio-anthropologique d'une situation particulière*, Thèse, Metz, Université de Metz, 2001.

BAUDOUN, Patrick, 2008, "Les ONG, écoles de citoyenneté", *Après-demain*, vol. n° 5, nf, no. 1, pp. 26-27.

BOUSSAGUET, Laurie, JACQUOT, Sophie, RAVINET, Pauline, (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 4<sup>e</sup> édition, SciencesPo. Les Presses, Paris (Références/Gouvernances), 2014.

BUFFAT, Aurélien, 2014, "C'est l'étiquette État, mais comme une PME! : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80 (1), pp. 71-89.

CULTIAUX, John, SWAEN, Valérie, 2001, "L'argument citoyen dans la communication interne des entreprises", *IAG-LSM Working Papers*, 01/19, 19 p.

DAHAN, Aubépine, DRAELANTS, Hugues, DUMAY, Xavier, 2016, "Quand être soi ne suffit plus. Les nouvelles modalités du travail identitaire des universités belges francophones", *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 47-1, pp. 111-131.

DRAELANTS, Hugues, DUMAY, Xavier, DAHAN, Aubépine, 2016, "Présentation. Les universités en quête d'identité?", *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 47-1, pp. 1-15.

FRIEDBERG, Erhard, *L'analyse sociologique des organisations*, Collection Pour, no. 28, Paris, L'Harmattan, 1988.

GARA-BACH OUERDIAN, Emna, GAHA, Chiha, 2009, "La citoyenneté d'entreprise: Un déterminant de l'engagement organisationnel?", *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, vol. 237-238, no. 3, pp. 55-61.

KOSMÜTZKY, Anna, 2016, Mission statements and the transformation of german universities into organizational actors, *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 47-1/2016, pp. 41-66.

LAMON, Bertrand, *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale, Mondialisation et développement durable*, Thèse n° 614, Genève, Université de Genève, 2001.

LASCOUMES, Pierre, LE GALÈS, Patrick, *Sociologie de l'action publique*, Dunod Editeur, Malakoff, Armand Colin, 2018.

LIBAERT, Thierry, WESTPHALEN, Marie-Thérèse, *La communication externe des entreprises*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2014.

MARTIN, Dominique, 2012, "L'analyse stratégique en perspective – Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier", *Revue européenne des sciences sociales*, 50 (2), pp. 93-114.

NEVEU, Catherine, 2008, "Introduction: Citoyenneté", *Anthropologica*, 50 (2), pp. 287-293.

## ACTES NORMATIFS

Loi du 28 avril 1953 sur l'organisation de l'enseignement universitaire par l'État, *M.B.*, 1<sup>er</sup> mai, modifié par Décret le 31 mars 2004.

Décret du 31 mars 2004 définissant l'enseignement supérieur, favorisant son intégration dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et refinançant les universités, *M.B.*, 18 juin.

Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, *M.B.*, 18 juin

## PAGES INTERNET

BOUSSOURA, Ezzeddine, ZERIBI-BENSLIMANE, Olfa, "La *Stakeholder Theory* permet-elle d'appréhender le concept de RSE ?", XVII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, du 28-31 mai 2008, AIMS, consulté le 24 avril à 16 h 55, <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-d-apprehender-le-concept-de-rse>.

D'ALMEIDA, Nicole, 11/08/1995, "La citoyenneté d'entreprise, faux concept, vrai problème", *Libération*, consulté le 23 avril 2020 à 15 h 55, [https://www.liberation.fr/tribune/1995/08/11/la-citoyennete-d-entreprise-faux-concept-vrai-probleme\\_141516](https://www.liberation.fr/tribune/1995/08/11/la-citoyennete-d-entreprise-faux-concept-vrai-probleme_141516).

FERNANDEZ, Alain, 15/03/2018, "La théorie des parties prenantes, l'autre stratégie", *Piloter*, consulté le 17 février 2020 à 8 h 42, <https://www.piloter.org/strategie/theorie-parties-prenantes.htm>.

TROSZCZYNSKI, Mylène, 28/04/2015, "Mise en œuvre du processus de Bologne (A8-0121/2015 - Krystyna Łybacka)", *Débat au Parlement européen de Strasbourg*, consulté le 22 mars 2020 à 15 h 35, [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/CRE-8-2015-04-28-INT-2-667-500\\_FR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/CRE-8-2015-04-28-INT-2-667-500_FR.html).

[www.eclosio.org](http://www.eclosio.org)

[www.uliege.be](http://www.uliege.be)

## LITTÉRATURE GRISE UMOULIN

Séance solennelle d'ouverture des cours le 3 octobre 1970, Discours de M. le Recteur Vvv, Université de Moulinssarde, 1970.

Draft programme, document personnel, 1997.



Résultats de la consultation de la Communauté Universitaire – Une université pour tous, M. le Recteur RENTIER, Université de Moulinssarde, 2007.

Charte de l'Université de Moulinssarde, 2016.

Rapport d'activités, 2018, NEWSN asbl.

# **BIBLIOGRAPHIE DE DOCUMENTS**

## **UNIQUEMENT CONSULTÉS**

### **LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE**

- CASTEL, Robert, 2008, "La citoyenneté sociale menacée", *Cités*, vol. 35, no. 3, pp. 133-141.
- CUSO, Roser, 2006, "La Commission européenne et l'enseignement supérieur: une réforme au-delà de Bologne", *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 5/2006, pp. 193-214.
- DESCHÊNES, Andrée-Anne, LAFLAMME, Josée, DURIF, Fabien, 2015, "La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel", *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, no. 2, pp. 43-57.
- JACQUEMIN, Marc, 2007, "Citoyenneté", in DURAND, Pascal (dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir. Abécédaire critique*, Bruxelles, Éditions Aden, pp. 56-59.
- MARTINIELLO, Marco, *La citoyenneté à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle: questions et enjeux majeurs*. Liège, Éditions de l'Université de Liège, 2000.
- MARQUES-PEREIRA, Bérengère, *La citoyenneté politique des femmes*, Paris, Armand Colin, 2003.
- NGUYEN, Nha, LEBLANC, Gaston, 2004, "Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients", *Revue de l'Université de Moncton*, 35 (1), 71-97. URL: <https://doi.org/10.7202/008763ar>, consulté le 16/02/2020.
- OLIVER, David, ROOS, Johan, 2006, "Créativité et identité organisationnelle", *Revue française de gestion*, n° 161(2), pp. 139-153.
- PIROTTE, Gautier, 2009, "Engagement citoyen et société civile. Une réflexion à partir du projet roumain de société civile postcommuniste", *SociologieS [en ligne], Transferts, L'engagement citoyen en Europe centrale et orientale*, mis en ligne le 5 novembre 2009. URL: <http://sociologies.revues.org/index3017.html>, consulté le 28/01/2020.
- RIONDET, Odile, 2009, "La citoyenneté d'entreprise dans la communication des organisations en France", *Congrès EUPRERA*, 24-25 septembre 2009, sic\_00429372. URL: [archivesic.ccsd.cnrs.fr › sic\\_00429372 › document](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00429372/document), consulté le 28/01/2020.
- SILLARD, Blandine, 2019, "Quand l'innovation démocratique s'émancipe des institutions publiques. Retour réflexif sur une démarche associative d'accompagnement vers l'engagement citoyen", *Cahiers de l'action*, vol. 53, no. 1, pp. 15-22.

## LITTÉRATURE GRISE

RAXHON, Philippe, GRANATA, Veronica, *Mémoire et prospective – Université de Liège (1817-2017)*, Liège, Presses universitaires de Liège, 2017.

Compte-rendu d'activité (version du 25 juin 2019), *Comment exercer mon rôle de citoyen à l'Université de Liège?*, 25 avril 2019, Cité Miroir.

# **ANNEXES**

# ***TABLE DES ANNEXES***

Annexe n° 1: Guide de l'entretien du 2 décembre 2019 – ONG1.

Annexe n° 2: Guide de l'entretien du 12 février 2020 – UNIF1.

Annexe n° 3: Guide de l'entretien du 2 mars 2020 – UNIF2.

Annexe n° 4: Guide de l'entretien du 26 mars 2020 – UNIF3.

Annexe n° 5: Guide de l'entretien du 28 février 2020 – UNIF4.

Annexe n° 6: Guide de l'entretien du 9 mars 2020 – ONG2.

Annexe n° 7: Guide de l'entretien du 16 mars 2020 – ONG3.

Annexe n° 8: Guide de l'entretien du 20 mars 2020 – UNIF5.

Annexe n° 9: Guide des entretiens du 7 avril 2020 – ONG4, ONG5, ONG6 et ONG7.

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 2/12/2019 – ONG1

Pourriez-vous, sans donner votre nom, vous présenter en quelques mots, svp?

Vous êtes un membre actif à la Faculté. Qu'en est-il à l'extérieur de l'ULiège?

Pourquoi avoir pris la présidence du CA d'Eclosio?

Pourriez-vous m'en dire plus sur Eclosio (création, missions, fonctionnement...)?

Pourquoi avoir fusionné les deux entités préexistantes?

Pourquoi avoir donné la forme d'ONG à Eclosio?

De quelle manière Eclosio arrive-t-elle à s'intégrer dans le paysage de l'ULiège?

Eclosio bénéficie-t-elle de financements de l'ULiège et/ou d'aides sous d'autres formes (communication, présence du Recteur, etc.)?

Est-ce la seule ONG à l'ULiège?

Je parle ici de l'institution. A votre avis, pour quelle raison l'ULiège a-t-elle placé la citoyenneté dans sa 3<sup>e</sup> mission (enseignement et recherche en places 1 et 2)?

Pour quelle raison l'ULiège investit-elle des ressources dans ce domaine?

Existe-t-il d'autres organisations de type citoyen à l'ULiège?

Pensez-vous que l'ULiège est suffisamment active dans le domaine?

Quels seraient d'après vous les domaines à investir par l'ULiège?

Ressentez-vous une sorte d'élan citoyen à l'ULiège?

Pensez-vous que cet élan vienne de l'Institution en tant que telle ou qu'elle est impulsée par les étudiants et/ou membres du personnel?

Comment analyseriez-vous cet élan? Comment l'expliqueriez-vous?

S'agit-il d'un véritable changement qui s'opère dans l'Institution?

Depuis quand pouvez-vous observer ces évolutions?

Ressentez-vous une modification d'élan (dans un sens ou dans l'autre) depuis le changement de rectorat?

Que pensez-vous de la citoyenneté dans l'Institution?

Que pensez-vous de la citoyenneté par les individus?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Si vous deviez me conseiller des personnes à interviewer, quelles seraient ces personnes et pourquoi?

Merci!

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 12/02/2020 – UNIF1

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots, svp?

Pourriez-vous présenter votre parcours professionnel?

Qu'est-ce que le PACODEL?

Pourquoi avoir quitté votre précédente fonction à l'ULiège pour le PACODEL?

Quelle est la relation du PACODEL avec l'ULiège? Il ne s'agit pas d'une ONG comme Eclasio par exemple.

Qu'est-ce qu'Eclasio pour le PACODEL? Ou l'inverse.

Je parle ici de l'Institution. À votre avis, pour quelle raison l'ULiège a-t-elle placé la citoyenneté dans sa 3<sup>e</sup> mission (1. enseignement et 2. recherche)?

Quelle définition donneriez-vous à la notion de citoyenneté?

Pour quelle raison l'ULiège investit-elle des ressources dans ce domaine?

A votre connaissance, existe-t-il d'autres organisations de type citoyen à l'ULiège?

Pensez-vous que l'ULiège est suffisamment active dans le domaine?

Ressentez-vous une sorte d'élan citoyen à l'ULiège?

Pensez-vous que cet élan vienne de l'Institution en tant que telle ou qu'elle est impulsée par les étudiants et/ou membres du personnel?

Comment analyseriez-vous cet élan?

Comment l'expliqueriez-vous?

S'agit-il d'un véritable changement qui s'opère dans l'Institution?

Depuis quand pouvez-vous observer ces évolutions?

Ressentez-vous une modification d'élan (dans un sens ou dans l'autre) depuis le changement de rectorat?

Que pensez-vous de la citoyenneté dans l'Institution?

Que pensez-vous de la citoyenneté par les individus?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Si vous deviez me conseiller des personnes à interviewer, quelles seraient ces personnes et pourquoi

Merci!



## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 2/03/2020 – UNIF2

Pourriez-vous, sans donner votre nom, vous présenter en quelques mots et plus particulièrement votre parcours professionnel, svp?

Pourriez-vous me dire depuis quand l'ULiège s'intéresse à son image?

L'ULiège travaille à la citoyenneté. On a pu en prendre conscience par l'arrivée du 1<sup>er</sup> VR à la citoyenneté. Dans quel contexte cette fonction a-t-elle été créée (concurrence unifs, image...)?

Pour quelle raison L'ULiège travaille-t-elle sa citoyenneté (d'entreprise)?

En travaillant son image, l'ancienne équipe rectorale a également diffusé une Charte des valeurs de l'ULiège. Qu'est-ce que cela peut apporter à l'ULiège?

Savez-vous si un travail identitaire a été opéré et si oui, qui s'en est occupé, comment cela s'est-il fait, etc.?

Au sujet d'Eclosio à présent. Avez-vous suivi la fusion de l'ONG ADG (Aide au développement de Gembloux) et de l'asbl UniverSud de Liège?

Savez-vous pour quelle raison ce rapprochement a eu lieu?

Comment s'est passée cette fusion?

Quel est le lien entre l'ULiège et Eclosio?

Cela est-il pertinent d'avoir une ONG "attachée" à l'ULiège?

Eclosio favorise-t-elle l'image citoyenne de l'ULiège?

A votre connaissance, existe-t-il des orgas/services de type citoyen à l'ULiège?

Existe-t-il des activités, des travaux de groupes, etc. à l'ULiège concernant l'avenir de la position citoyenne de l'Institution (anc. et new équipe)?

Que pensez-vous de cet "élan" citoyen (on en entend parler partout)?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Merci!

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 26/03/2020 – UNIF3

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots, svp?

Pourquoi vous être présenté en tant que recteur de l'ULiège?

Quelle était l'atmosphère à l'époque de votre élection (socio-éco)?

Quels étaient les grands projets de votre prédécesseur?

Pourquoi, à votre avis, était-il intéressé par ceux-ci?

De quelles personnalités était composée votre équipe?

Pourquoi ces gens-là (influence?)?

Quels étaient vos "grands" projets et pourquoi ceux-là?

Vous étiez très intéressé par l'Open Access, pourquoi?

L'ULiège est présentée comme ayant 3 missions: la première étant l'enseignement, la seconde, la recherche et la troisième, la citoyenneté. Depuis quand au juste présente-t-on l'université avec ces 3 missions?

Pour quelle raison ne pas se limiter à l'enseignement et la recherche?

Pour quelle raison l'ULiège investit-elle des ressources dans ce domaine?

La MSH a été créée sous votre rectorat. Pourquoi l'avoir créée?

Sous le Recteur Corhay, votre successeur, il y a même eu un vice-recteur à la citoyenneté. Qu'en avez-vous pensé?

Estimez-vous que le terme a été galvaudé ou a-t-il été bien utilisé?

Estimez-vous que cette équipe ait été très active sur le sujet?

Quelle définition donneriez-vous à la notion de citoyenneté de l'ULiège?

Il y a eu un gros travail identitaire sous Corhay avec le logo, la charte, le site Internet, etc. Avez-vous été associé à cette réflexion?

Une réflexion similaire avait-elle déjà eu lieu sous votre rectorat (long de 9 ans, de 2005 à 2014) ou même de votre prédécesseur, M. Legros (1997-2005)?

Sous le rectorat de M. Legros, si je ne m'abuse, il y a eu un gros investissement dans le service communication de l'ULiège. Pourquoi?

Etes-vous de l'avis qu'une université doit être gérée comme une entreprise?

Pourquoi (concurrence, différenciation, entreprise privée, réglementations)?

De quelle manière pourrait-elle se différencier?

A quoi devrait-elle faire attention dans cette différenciation?

Sous votre rectorat, il y avait deux ONG à l'ULiège. A-t-il été question de fusion?

Si oui, pourquoi?

Pourquoi cela n'a-t-il pas marché?

Pensez-vous qu'Eclosio (fusion ADG et UniverSud), l'ONG de l'ULiège, est un plus pour la citoyenneté de l'ULiège?

Pensez-vous que les lignes stratégiques soient suivies par les nouvelles équipes rectorales ou que chacun arrive avec sa vision et fait tabula rasa du travail de la précédente équipe?

Le Recteur de l'ULiège a de grandes responsabilités vis-à-vis d'un grand nombre d'acteurs. De quels acteurs proviennent les pressions les plus fortes et pourquoi?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Merci!

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 28/02/2020 – UNIF4

Pourriez-vous, sans donner votre nom, vous présenter en quelques mots, svp?

Pourriez-vous présenter votre parcours professionnel?

Je vous rencontre aujourd'hui dans le cadre d'un TFE qui abordera la citoyenneté à l'ULiège. C'est d'ailleurs dans le cadre de votre mandat de vice-recteur entre autres à la citoyenneté que j'ai sollicité un rendez-vous. Vous êtes le 1<sup>er</sup> et unique membre d'une équipe rectorale à avoir eu la citoyenneté dans vos attributions. Qu'entendez-vous par citoyenneté?

Comment cette "fonction" a-t-elle vu le jour?

Dans quel contexte cette fonction a-t-elle été créée (concurrence unifs, image...)?

Quelle était l'attitude autour de vous?

Comment avez-vous interprété votre fonction?

Qu'avez-vous mis en œuvre durant votre mandat?

Pourriez-vous m'expliquer le contexte, la rédaction, la communication, etc. autour de la Charte des valeurs de l'ULiège?

A votre connaissance, cette Charte existe-t-elle toujours? Je vous pose la question, parce que je ne la retrouve plus sur le nouveau site de l'ULiège.

Qu'auriez-vous voulu mettre en œuvre et que vous n'avez pas eu l'occasion de faire?

Une nouvelle équipe rectorale est à présent en place. Avez-vous des contacts avec vos successeurs pour qu'une continuité puisse être organisée sur certains projets?

Pensez-vous que cette nouvelle équipe est active sur le sujet de la citoyenneté de l'ULiège? Pourriez-vous donner des exemples?

Au sujet d'Eclosio à présent. Vous avez vécu la fusion de l'ONG ADG (Aide au développement de Gembloux) et de l'asbl UniverSud de Liège. Savez-vous pour quelle raison ce rapprochement a eu lieu?

Comment s'est passée cette fusion?

Quel est le lien entre l'ULiège et Eclosio?

Pourquoi avoir choisi le Pr Patrick Wautelet pour assumer la charge de Président du Conseil d'administration d'Eclosio?

Cela est-il pertinent d'avoir une ONG "attachée" à l'ULiège?

Eclosio favorise-t-elle l'image citoyenne de l'ULiège?

Le Service communication a certainement un travail d'image de l'ULiège à répandre. Savez-vous si un travail identitaire a été opéré et si oui, qui s'en est occupé, comment cela s'est-il fait, etc.?

A votre connaissance, existe-t-il des organisations de type citoyen à l'ULiège (MSH, Maison des sciences, Interface, etc.)?

Etes-vous au courant d'activités, de travaux de groupes, etc. qui existeraient à l'ULiège concernant la citoyenneté de l'Institution?

Que pensez-vous de cet "élan" citoyen (on en entend parler partout)?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Si vous deviez me conseiller des personnes à interviewer, quelles seraient ces personnes et pourquoi?

Merci!

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 9/03/2020 – ONG2

Pourriez-vous, vous présenter en quelques mots, svp?

Quel est votre parcours d'études et professionnel?

Pourriez-vous m'en dire plus sur Eclosio (création, missions, fonctionnement...)?

Comment êtes-vous arrivée chez Eclosio?

Pourquoi avoir fusionné les deux entités préexistantes (ADG et UniverSud)?

Comment s'est passée la fusion des deux organisations (ONG et asbl)?

De quelle manière cette fusion a-t-elle été communiquée aux membres du personnel des deux organisations?

Au niveau institutionnel, quelle a été la communication qui a entouré cette fusion?

Quelle a été la réaction dans l'institution?

Et, de quelle manière avez-vous communiqué avec vos publics bénéficiaires en Belgique et à l'étranger?

Quelles ont été leurs réactions?

Estimez-vous que la communication autour de cette fusion a été bien menée?

De quelle manière Eclosio arrive-t-elle à s'intégrer dans le paysage de l'ULiège?

Eclosio bénéficie-t-elle de financements de l'ULiège et/ou d'aides sous d'autres formes (communication, présence du Recteur, etc.)?

Quelles sont les relations d'Eclosio avec le bâtiment central?

Quelles sont les relations d'Eclosio avec le Pacodel?

Quelles sont les différences entre ces deux organes: Pacodel et Eclosio?

Estimez-vous qu'Eclosio est suffisamment intégré à l'ULiège?

De quelle manière Eclosio est-elle organisée?

Quelles sont les liens entre l'équipe du Sart Tilman et l'équipe située à Gembloux?

De quelle manière les membres de l'équipe communiquent entre eux (téléphone, rencontres, mails, etc.)?

A quelle périodicité vous rencontrez-vous?

J'ai vu sur les réseaux sociaux (FB) qu'Eclosio recrute assez bien pour le moment.  
A quoi est-ce dû?

Pour quelle raison travaillez-vous pour une ONG?

Estimez-vous qu'Eclosio favorise l'image citoyenne de l'ULiège?

Estimez-vous qu'Eclosio est, malgré son jeune âge, bien connue des membres de l'institution universitaire?

Comment voyez-vous l'avenir d'Eclosio?

Que devrait faire Eclosio pour encore évoluer?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Si vous deviez me conseiller des personnes à interviewer, quelles seraient ces personnes et pourquoi?

Pourriez-vous m'aider à obtenir des rendez-vous avec Gembloux?

Merci!

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 17/03/2020 – ONG3

Pourriez-vous, vous présenter en quelques mots, svp?

Quel est votre parcours d'études et professionnel?

Qu'est-ce qu'UniverSud?

Quel était son statut juridique (ONG ou asbl)?

Quel y était votre rôle?

UniverSud percevait-il un budget de l'ULiège?

Pourquoi avoir fusionné les deux entités préexistantes (ADG et UniverSud)?

Comment s'est passée la fusion des deux organisations (ONG et asbl)?

De quelle manière cette fusion a-t-elle été communiquée aux membres du personnel d'UniverSud?

Quelles ont été leurs réactions?

De quelle manière avez-vous communiqué avec vos publics bénéficiaires en Belgique et à l'étranger?

Quelles ont été leurs réactions?

Estimez-vous que la communication autour de cette fusion a été bien menée?

Quelles sont les liens entre l'équipe du Sart Tilman et l'équipe située à Gembloux?

Avez-vous maintenu des contacts avec UniverSud qui, si j'ai bien compris, existe toujours juridiquement?

Avez-vous des contacts avec Eclasio?

Y êtes-vous investi?

De quelle manière Eclasio arrive-t-elle à s'intégrer dans le paysage de l'ULiège?

Quelles étaient les relations d'UniverSud avec le bâtiment central?

Quelles étaient les relations d'UniverSud avec le Pacodel?

Pour quelle raison vous étiez-vous investi dans UniverSud?

Etes-vous investi dans une autre organisation du même type?



Estimez-vous qu'Eclosio favorise l'image citoyenne de l'ULiège?

Estimez-vous qu'Eclosio est, malgré son jeune âge, connue des membres de l'institution universitaire?

Comment voyez-vous l'avenir d'Eclosio?

Que devrait faire Eclosio pour encore évoluer?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Si vous deviez me conseiller des personnes à interviewer, quelles seraient ces personnes et pourquoi?

Merci!

## GUIDE DE L'ENTRETIEN DU 20/03/2020 – UNIF5

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots, svp?

Qu'est-ce que la MSH?

Dans quelles conditions/climat/atmosphère a été créée la MSH?

Pourquoi avoir créé la MSH?

Pour quelle raison lui avoir donné ce nom?

Quelle est la relation de la MSH avec l'ULiège?

S'agit-il d'un service de l'ULiège ou d'un organisme périphérique?

La MSH a été créée sous B. Rentier. S'agissait-il d'un recteur intéressé par la cause citoyenne?

Avez-vous remarqué une différence d'intérêt entre les rectorats de Rentier, de Corhay (VR à la citoyenneté) et de Wolper?

Je parle ici de l'Institution. À votre avis, pour quelle raison sous le Recteur Corhay l'ULiège a-t-elle placé la citoyenneté dans sa 3<sup>e</sup> mission (1. enseignement et 2. recherche)?

Pensez-vous que cette ligne stratégique est poursuivie par le nouveau Recteur?

Quelle définition donneriez-vous à la notion de citoyenneté de l'ULiège?

Pour quelle raison l'ULiège investit-elle des ressources dans ce domaine?

A votre connaissance, existe-t-il d'autres organisations de type citoyen à l'ULiège?

Pensez-vous qu'Eclosio, l'ONG de l'ULiège, est un plus pour la citoyenneté de l'ULiège?

Pensez-vous que l'ULiège est suffisamment active dans le domaine de la citoyenneté?

Ressentez-vous une sorte d'élan citoyen à l'ULiège?

Pensez-vous que cet élan vienne de l'Institution en tant que telle ou qu'elle est impulsée par les étudiants et/ou membres du personnel?

Comment analyseriez-vous cet élan? Comment l'expliqueriez-vous?

S'agit-il d'un véritable changement qui s'opère dans l'Institution?

Depuis quand pouvez-vous observer ces évolutions?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Si vous deviez me conseiller des personnes à interviewer, quelles seraient ces personnes et pourquoi?

Merci!

## **GUIDE DES ENTRETIENS DU 7/04/2020 – ONG4, ONG5, ONG6, ONG7**

Pourriez-vous, vous présenter en quelques mots, svp?

Quel est votre fonction chez Eclasio?

En quoi cela consiste-t-il?

Qu'est-ce qu'Eclasio?

De quelle manière Eclasio est-elle organisée (sites, CAP/ECMS...)?

De quelle manière le travail est-il réparti dans l'équipe?

De quelle manière parvenez-vous à travailler avec les équipes placées sur les autres sites?

J'ai entendu parler d'un système de co-construction de manière de travailler. Que pensez-vous de cette méthode?

J'ai vu sur les réseaux sociaux (FB) qu'Eclasio recrute assez bien pour le moment. A quoi est-ce dû?

Pourriez-vous m'expliquer les relations qu'entretient Eclasio avec l'ULiège (services commu, financier, juridique, Pacodel, etc.)?

Vous sentez-vous membre de la Communauté universitaire (structure périphérique)?

En tant qu'ONG universitaire, Eclasio perçoit-elle un financement de l'ULiège?

Si oui, sur quelle base ce financement est-il accordé?

Quelles sont les autres sources de financement d'Eclasio?

Pourriez-vous m'expliquer le processus d'accréditation de la DGD?

De par ces différentes sources de financement, Eclasio parvient-elle à conserver sa liberté d'action?

Savez-vous pour quelle raison ADG et UniverSud ont fusionné en 2018?

Comment s'est passée cette fusion?

Estimez-vous qu'Eclasio est bien intégrée à l'ULiège?

Eclasio est-elle en concurrence complètement ou sur certains dossiers avec des services de l'ULiège?

Même question, mais envers d'autres organisations de la société civile?

Connaissez-vous les 3 missions de l'ULiège (Enseignement, Recherche et Citoyenneté)?

Estimez-vous qu'Eclosio favorise l'image citoyenne de l'ULiège?

Estimez-vous qu'Eclosio est, malgré son jeune âge, bien connue des membres de l'institution universitaire?

Comment voyez-vous l'avenir d'Eclosio?

Pensez-vous que l'avenir d'Eclosio soit pérenne à l'ULiège (décision du rectorat)?

Pensez-vous que son avenir soit lié à Uni4Coop?

Que devrait faire Eclosio pour encore évoluer?

Quels sont ses champs de bataille?

J'en ai fini avec mes questions. Souhaiteriez-vous ajouter quelque chose?

Merci!