

**M**onsieur le Président du Conseil d'Administration,  
Monsieur l'Administrateur délégué,  
Messieurs les Membres du Conseil d'Administration,

C'est à vous d'abord, et exclusivement, que je m'adresse, puisque nous sommes tous vos invités. Pour vous remercier de votre invitation, pour vous féliciter pour l'organisation de cet anniversaire et adresser à l'institution que vous dirigez tous les vœux de l'Université.

En effet, juridiquement parlant, l'Université de Liège n'est pas ici dans ses murs, mais dans les vôtres. Il faut le rappeler pour clarifier les choses. J'y reviendrai tout à l'heure.

Mais il faut aussi rappeler que, moralement et intellectuellement parlant, on peut dire que l'Université est ici chez elle et que vous êtes des nôtres. C'est d'ailleurs ainsi que ceux qui nous regardent voient les choses, et c'est bien ainsi. La place que vous avez réservée à l'Université dans votre cérémonie montre que vous pensez la même chose.

Vous avez parlé ce matin, Monsieur l'Administrateur délégué, des anciens combattants. Je traduis autrement, avec plus de grandeur : des compagnons de la longue marche. J'en étais, encore que tard venu aux yeux des pères fondateurs. La longue marche que je viens de rappeler a trouvé son historien, qui fut aussi aux origines, le Professeur F. Bonnet. Merveille ! Merci ! Cela nous dispense de faire ici des récits et de cultiver la nostalgie.

Mieux vaut rendre quelques hommages, tirer quelques leçons, tracer quelques perspectives, énoncer quelques craintes.

#### **Les hommages.**

Ils peuvent être innombrables et on trouvera dans le livre qui les mérite. Je ne parlerai, et encore à peine, que de ceux qui nous ont guidés et puis quittés. Trois noms seulement : Jean Gol, André Cools, Paul Franchimont, qui ont compris à temps que l'Hôpital universitaire était un élément essentiel de la stratégie non seulement de l'Université de Liège, mais aussi de toute la Région. Ayons pour eux une pensée émue.

#### **Les leçons.**

*Une première leçon*, très grande, que nous a apprise le C.H.U. : l'Université doit faire son métier et pas celui des autres. Nous avons débuté avec un statut particulier : l'Université était à la fois le pouvoir organisateur de l'hôpital, son gestionnaire et son utilisateur pour l'enseignement et la recherche. J'étais, figurez-vous, Président, parce que Recteur, du Conseil d'Administration de l'hôpital. Vous devinez sans peine ma compétence en cette matière. J'en proposais en outre l'Administrateur délégué. Le Conseil d'Administration était majoritairement universitaire. Nous avons dû faire évoluer les choses. Faire évoluer les choses en distinguant davantage, et même complètement au plan juridique, le gestionnaire, qui est devenu aujourd'hui, par le décret du 5 juillet 1993, la Communauté française. Vous avez, Monsieur l'Administrateur délégué, vécu sous les deux régimes. Dans un premier temps, vous avez dû vos fonctions à ma proposition, que je vous remercie encore d'avoir acceptée. Dans un deuxième temps, le Conseil d'Administration, nouvelle mouture, vous a redésigné. Beau succès, académique d'abord, politique ensuite. Vous avez vraiment tous les défauts !

*Deuxième leçon.* Une fois revenus, nous universitaires, dans notre métier normal, il fallait faire confiance. N'ayons pas peur de le dire : faire confiance au monde politique, c'est un discours rare. Au moment du changement de statut, on a crié à la politisation, et de bons esprits ont dit que les partis allaient employer, je cite, des « seconds couteaux » pour gérer l'hôpital. Je me souviens avoir réagi immédiatement auprès de leurs présidents en disant que je ne croyais jamais qu'ils feraient cela, et qu'on souhaitait des gens qui aiment notre Université, notre Hôpital, et qui soient compétents. Eh bien, cela s'est passé, et je dois remercier le présent Conseil d'Administration, comme le premier que je présidais, pour la qualité de son travail. Vous n'êtes pas des « seconds couteaux » et la confiance en la décision politique n'est donc pas nécessairement toujours mal placée.

*Troisième leçon.* C'est une leçon que le C.H.U. a donnée bien involontairement à l'Université. Il l'a fait en matière d'investissements. Nous avons eu, un jour, les moyens pour construire cet hôpital, ou plus exactement l'achever, et nous avons compris, quand nous avons reçu l'argent, qu'une erreur à ne jamais commettre était la suivante : le maître de l'ouvrage ne doit jamais se dessaisir de ses responsabilités. Ce fut difficile de reprendre le pouvoir. Je passe. Mais il y a une chose que l'Université a comprise grâce à cela : c'est qu'elle devait assumer ses responsabilités de maître de l'ouvrage. La leçon fut appliquée le jour où, grâce à des ministres ici présents, l'Université a reçu des budgets pour construire. Je vous garantis que la leçon de l'hôpital nous a aidés à ne pas mal user de l'argent si précieux que l'on nous donnait.

*Quatrième leçon.* C'est la victoire et l'attractivité du pluralisme. Je me souviens du temps des débuts où l'on voulait enfermer l'hôpital universitaire dans de vieilles querelles, appelons-les classiques, ou claniques si vous voulez, étrangères à l'appel de ceux qui souffrent. Nous avons dû beaucoup nous battre pour en sortir et nous avons gagné. Je dis merci — J. Sequaris l'a rappelé tout à l'heure — à ceux dont j'ai été les compagnons dans ce combat : lui-même, l'Administrateur délégué et les partenaires extérieurs qui nous accueillaient. Apparemment, c'est l'obstacle le plus insignifiant que l'on puisse rencontrer. En réalité, nous nous sommes avisés qu'il était énorme. Il est, je l'espère aujourd'hui, définitivement effacé.

Voilà les leçons que l'Université a tirées de sa collaboration avec le C.H.U. Ce furent chaque fois des combats. Nous avons été globalement de taille à les mener, et j'en tire de la satisfaction. Une petite tristesse : il y a toujours des adversaires, et la plupart du temps, ils sont dans leur clan convaincus de la justesse de leur cause. Mais il y a aussi de temps en temps de « petits » adversaires. Personnellement, quand je ne suis pas d'accord avec quelqu'un, je le lui pardonne et je respecte ce désaccord. Ce qui est embêtant, c'est quand celui contre qui vous luttez vous oblige à être petit. Ce n'est pas se battre qui est pénible, c'est se battre petitement. Heureusement, désormais, tous les débats se situent au niveau où ils doivent se situer.

### **Les perspectives.**

Après les hommages et les leçons, des perspectives et surtout quand des Ministres sont présents.

Vues par l'Université, les perspectives sont optimistes.

On l'a rappelé, par une gestion stricte, rigoureuse et remarquable, vous avez mis l'hôpital en état d'être un superbe outil d'enseignement, de recherche et de progrès de la médecine. Vous nous offrez donc pour nos missions un outil infiniment meilleur. Deuxième raison d'être optimiste : nous avons maintenu, en étant loyaux de part et d'autre, une bonne harmonie entre l'Université et l'hôpital, et quand je dis l'Université, je vise plus spécialement la Faculté de Médecine. Il ne faut pas que cela cesse. Troisième raison d'optimisme : grâce à vos essaimages et à vos essaimages pluralistes et géographiquement dispersés, vous avez incontestablement contribué au rayonnement de l'Université.

Cependant, nous ne sommes quand même pas, du point de vue universitaire, totalement rassurés. Il y a donc encore beaucoup de tracas. J'en citerai trois.

En premier lieu, l'avenir de l'enseignement de la médecine. On sait — c'est un autre débat, mais il rejaillit ici — que l'on va dans les faits instaurer un « numerus clausus » à l'entrée du 2<sup>e</sup> cycle en Faculté de médecine. Nous veillons à ce que

l'opération soit bien menée et indolore pour nos étudiants. Le Doyen et moi-même avons fait, il y a quelques jours, une conférence de presse sur le sujet. Mais se pose alors la question, dans ces limites étroites, du rayonnement de l'Université. Je crois qu'il convient d'aller voir dans les pays où la mesure est appliquée – elle n'est pas originale – comment on a pu maintenir le niveau et le rayonnement des Facultés de Médecine. Je pense donc que c'est un problème à mettre sous haute surveillance, à la fois pour le fonctionnement même de l'hôpital qui a besoin d'une alimentation en jeunes médecins, stagiaires, etc., et pour le rayonnement scientifique et profond de l'école de médecine. Entre une véritable école de médecine et ce que l'on pourrait appeler une école publique préparatoire à l'exercice de la médecine dans le cadre de l'INAMI, il peut y avoir un monde. Le passage peut être très réducteur. Je ne crois pas faire de la démagogie ou de la flatterie en disant qu'il y a aussi dans la Faculté de médecine un aspect fondamentaliste, un aspect éthique, un aspect déontologique, un aspect philosophique dirais-je même, qui ne s'accommode pas de la réduction à une simple école professionnelle pour un nombre préétabli de gens : des techniciens qui doivent faire des choses parce que la sécurité sociale ne permet que cela. Le « *numerus clausus* » inéluctable impose donc à l'Université, en collaboration avec l'hôpital, une réflexion très en profondeur sur ce sujet.

Deuxième préoccupation : on va renouveler les Autorités de cet hôpital dans quelques mois. Nouveau Conseil, nouvelle intervention de la Communauté pour désigner les douze personnes qu'elle va nous envoyer. Je souhaite évidemment que les critères qui ont prévalu la première fois prévalent encore la deuxième fois. Je les rappelle : qu'ils nous aiment et qu'ils soient compétents, c'est simple.

Troisième préoccupation : la recherche. Les efforts faits par l'hôpital, malgré les difficultés, pour maintenir un bon niveau de recherche, ont été considérables et ont parfois imposé des sacrifices. Il n'empêche que le Centre Anti-Cancéreux s'est maintenu en bonne place, que notre hôpital a été indiscutablement un des plus dynamiques dans des opérations telles que TÉLÉVIE, que la Fondation L. Frédéricq est née et s'est développée. Mais il faut déplorer que les budgets de recherche soient si difficiles à conquérir, tant au niveau fédéral qu'au niveau communautaire. C'est un premier problème. Le deuxième problème, c'est que la nécessité de rendre l'hôpital viable, d'en maintenir l'équilibre budgétaire, oblige nos médecins à détourner une partie du temps qu'ils rêvent de consacrer à la recherche, à l'exécution – c'est très noble aussi, mais on ne sait pas faire deux choses en même temps – à l'exécution des tâches cliniques, au détriment de leurs ambitions et de leur volonté de chercheurs.

Voilà trois préoccupations pour l'avenir.

Si nous rencontrons tout cela, nous resterons, comme je l'ai dit en commençant, dans la même maison morale et intellectuelle.

N'oublions pas que cinq cents étudiants environ fréquentent, chaque jour, cet hôpital. C'est donc un outil essentiel pour une médecine de qualité, techniquement d'abord, mais aussi déontologiquement, éthiquement et philosophiquement.

Merci pour les hommes, merci pour les leçons, et merci de songer à l'avenir.