

Agora des possibles de l'ULB

Recommandations finales

Samedi 18 avril 2026 | Bruxelles

Préambule.....	2
Recommandations.....	4
AXE 1 - Adopter et promouvoir une politique d'interdisciplinarité pour l'enseignement et la recherche.....	4
1.1.Modifier l'organisation structurelle pour donner une place à l'interdisciplinarité.....	4
1.2.Faciliter le dialogue et la mobilité entre les 'entités' (centre, facultés, instituts, pôles, etc.).....	5
1.3. Promouvoir les projets interdisciplinaires (enseignement et recherche) en lien avec des préoccupations réelles (résolution de problématiques concrètes) propres à l'université et/ou de société.....	5
1.4. Lever les freins à l'interdisciplinarité.....	5
1.5. Développer le système des mineures, notamment inter-disciplinaires (comprenant plusieurs cohortes).....	5
1.6. Composer un tronc commun ULB harmonisé et critique.....	6
AXE 2 - Faire de l'égalité, de la diversité, de l'inclusion et du bien-être un axe de développement stratégique et transversal.....	7
2.1. Mettre en place un département transversal et stratégique consacré aux enjeux de bien-être, égalité-inclusion-diversité, durabilité socio-économique, et environnement.....	7
2.2. Faire le cadastre, évaluer, et visibiliser les dispositifs et mesures existants et compléter ceux-ci.....	8
2.3. Adapter les infrastructures pour répondre aux besoins des étudiant-e-s et des membres du personnel.....	8
2.4. Assurer au PATGS et au personnel externalisé des conditions de travail de qualité, une reconnaissance et une valorisation renforcées ainsi qu'une pleine intégration au sein de la communauté universitaire.....	9
2.5. Développer les conditions d'une pédagogie innovante qui favorise l'apprentissage et tenant compte d'un code du bien-être aux apprentissages.....	9
2.6. Faire de la prise en charge des étudiants des BA1 une priorité.....	10
AXE 3 - Renforcer la démocratie interne et la participation (renouer le dialogue et la confiance).....	11
3.1. Communiquer de manière transparente et efficace.....	11
3.2. Valoriser l'engagement des représentant-es.....	11
3.3. Former la communauté universitaire.....	12
3.4. Engager la communauté par la participation.....	12
AXE 4 - Intensifier l'engagement de l'ULB dans sa 3ème mission, en incarnant ses valeurs, pour être une force d'inspiration et de contre-pouvoir, notamment dans la négociation budgétaire.....	13
4.1. Créer un organe 3ème mission s'exprimant sur l'adéquation entre pratiques et valeurs.....	13
4.2. Argumenter et agir stratégiquement pour défendre les positions de l'ULB.....	14
4.3. Défendre la justice sociale.....	14
4.4. Valoriser l'engagement dans la 3ème mission pour l'ensemble de la communauté de l'université.....	15

Préambule

Considérant les transformations à l'œuvre dans la société, notamment les évolutions technologiques et scientifiques, la complexification des enjeux sociaux, économiques et environnementaux, ainsi que l'évolution des attentes des publics à l'égard de l'enseignement supérieur, qui invitent les universités à faire évoluer leurs pratiques et leurs modalités d'action ;

Considérant les enjeux auxquels sont confrontés les établissements universitaires en Fédération Wallonie-Bruxelles, tels que :

- un contexte budgétaire contraint, caractérisé par une enveloppe de financement fermée, une mise en concurrence entre institutions et des perspectives financières incertaines ;
- une augmentation importante et durable du nombre d'étudiants, combinée à une hétérogénéité croissante des profils et des attentes, qui traduit des conceptions parfois divergentes de l'université et pose un défi de conciliation de ces dynamiques au sein d'une même institution ;
- des inégalités de réussite marquées, liées notamment à des écarts de préparation à l'entrée dans l'enseignement supérieur et à des conditions d'études différenciées (situation socio-économique, activité professionnelle, santé mentale et troubles de l'apprentissage) ;
- des transformations en cours du cadre de l'enseignement supérieur (réformes des parcours, modalités d'évaluation, politiques d'orientation), dans un contexte encore incertain et évolutif ;
- une tension structurante entre la nécessité de maintenir la qualité des missions d'enseignement et de recherche et celle de s'adapter à des ressources limitées et à une demande croissante, impliquant des choix et des priorités stratégiques, ainsi que le développement et la généralisation d'innovations existantes mais souvent isolées au sein de l'université ;
- un sentiment de devoir se replier "sur soi" pour faire face à ce contexte.

Considérant le souhait du Rectorat d'organiser un processus de concertation au sein de la communauté entière de l'ULB, annoncé le 9 février 2026, sous la dénomination d' "Assemblées libres", en référence à celles organisées en 1968 ;

Considérant l'organisation d'un sondage, accessible à l'ensemble de la communauté de l'ULB entre le 9 et le 28 février 2026, et ses résultats, en particulier :

- une forte participation de la communauté universitaire, avec 1.855 répondants après contrôle qualité, permettant une lecture robuste et représentative des perceptions et priorités ;
- un attachement global à l'université et à ses valeurs, notamment en matière d'inclusion, d'esprit critique et d'ouverture à la société, tout en soulignant des écarts entre les principes affichés et leur mise en œuvre concrète ;
- une attente claire que l'université assure effectivement la qualité de ses missions fondamentales (enseignement et recherche) dans un contexte de transformation et de contraintes, avec une attention particulière portée à la pertinence des contenus, aux méthodes pédagogiques et aux conditions concrètes d'apprentissage et de travail ;
- une expérience globalement positive de l'ULB, exprimée par une large majorité des répondants, mais accompagnée de préoccupations récurrentes liées à la qualité des conditions d'étude et de travail, à l'organisation et au bien-être ;
- l'expression de tensions structurantes entre qualité, accessibilité et ressources disponibles, tant dans l'enseignement que dans la recherche et les conditions de travail ;
- des préoccupations marquées concernant les conditions d'accès et de réussite au sein de l'université, incluant les inégalités de départ, la précarité étudiante, les contraintes matérielles pesant sur les parcours, ainsi que les enjeux de bien-être et de santé mentale ;

Considérant l'identification, sur la base des résultats du sondage, de deux défis prioritaires pour l'ULB soumis aux discussions des participants lors d'une journée de "Tables libres" réunissant quelque 200 participants, organisées le 10 mars 2026, et formulés comme il suit :

- Quelles priorités notre université doit-elle se fixer pour maintenir et renforcer la qualité de ses enseignements et de sa recherche dans un monde en profonde transformation ?
- Quelles priorités l'université doit-elle se fixer pour réduire le stress, lutter contre les inégalités et favoriser une meilleure qualité de vie des étudiants et des personnels ?

Considérant les résultats des discussions aux Tables libres disponibles sur la plateforme *demain.ulb.be* et particulièrement les suivants :

- des préoccupations structurantes, portant notamment sur les méthodes pédagogiques, les conditions de travail, l'organisation institutionnelle, ainsi que les enjeux d'inclusion, de santé mentale et de qualité de vie ;
- la mise en évidence de tensions entre massification des cohortes d'étudiants, la qualité de l'encadrement et les ressources disponibles, ainsi qu'entre les exigences académiques, la charge de travail et le bien-être des étudiants et du personnel ;
- une attente marquée de transformation des pratiques pédagogiques et des modes d'évaluation, incluant davantage d'interdisciplinarité, d'apprentissage actif, d'évaluation continue et de clarification des attentes académiques ;
- une demande de simplification organisationnelle, de transparence et de coordination, ainsi qu'un besoin de lisibilité du fonctionnement institutionnel et de meilleure circulation de l'information ;
- une attention forte portée aux enjeux d'égalité des chances, de précarité étudiante, de santé mentale et de climat humain ;
- l'émergence de premières pistes d'action convergentes, notamment autour du renforcement de l'accompagnement (en particulier en début de parcours), du développement de dispositifs de soutien, de l'amélioration des espaces de vie et d'apprentissage, ainsi que d'une gouvernance plus participative et inclusive ;

Considérant l'identification, sur la base des résultats des discussions menées aux Tables Libres, de deux questions soumises à un panel de 48 participants tirés au sort afin de refléter la diversité de la communauté de l'ULB et réunis en une "Agora des possibles" pendant trois journées, les 28 mars, 11 et 18 avril 2026 :

- Question 1 : Comment l'ULB doit-elle transformer ses formats d'enseignement, favoriser l'interdisciplinarité et organiser les cursus pour améliorer la qualité des apprentissages, renforcer la recherche et faire évoluer le modèle académique ?
Y compris : Comment repenser les modes d'évaluation pour améliorer les apprentissages ?
- Question 2 : Quelles actions concrètes mettre en œuvre pour renforcer l'égalité des chances ?
Y compris : Quelles mesures prioritaires mettre en place pour lutter contre les discriminations et garantir un environnement inclusif ?

Considérant le choix de l'Agora des possibles de reformuler légèrement la Question 1 comme il suit : "Comment l'ULB peut-elle se transformer pour : améliorer ses formats d'enseignement ; favoriser l'interdisciplinarité ; organiser les cursus pour améliorer la qualité des apprentissages ; renforcer la recherche ; et faire évoluer le modèle académique ? Y compris : Comment repenser les modes d'évaluation pour améliorer les apprentissages ?"

Considérant les informations apportées par les experts intervenus lors de l'Agora des Possibles, ainsi que l'expérience et l'expertise présentes au sein du panel de l'Agora des Possibles ;

Considérant que parmi les participants volontaires à être tirés au sort, et donc parmi les membres de l'Agora, on observe une grande proportion de personnes impliquées par ailleurs dans les organes décisionnels et consultatifs internes à l'ULB ;

L'Agora des possibles recommande ce qui suit à l'issue de ses trois journées de délibérations.

Recommandations

AXE 1 – Adopter et promouvoir une politique d'interdisciplinarité pour l'enseignement et la recherche

Les travaux des Assemblées libres mettent en évidence une attente forte de décroisement des disciplines et de développement de l'interdisciplinarité, tant dans l'enseignement que dans la recherche. Les logiques facultaires actuelles apparaissent comme un frein à la collaboration, à la cohérence des parcours et au développement de projets transversaux.

Dans un contexte marqué par la complexité croissante des enjeux, le renforcement du dialogue entre disciplines est perçu comme une condition essentielle pour faire évoluer les pratiques pédagogiques, enrichir les approches de recherche et mieux préparer les étudiants aux réalités contemporaines. Ces problématiques sociétales émergentes ainsi que les innovations inter-disciplinaires ne trouvent aujourd'hui pas leur place dans un environnement institutionnel considéré comme "rigide".

Aujourd'hui, le système de promotion incite implicitement, pour faire carrière, à orienter ses recherches vers les cœurs de discipline. Le système de promotion actuel prime ainsi les personnes qui sont de pures "disciplinaires". Enlever cet incitant lèverait un frein à l'interdisciplinarité.

Dans ce contexte, l'Agora considère que le développement de l'interdisciplinarité doit constituer un axe structurant, impliquant des évolutions dans l'organisation des cursus, des collaborations académiques et des cadres institutionnels. Ceci contribuera notamment au bien-être des membres de l'ULB ainsi que de la représentativité dans les organes participatifs.

De façon générale, des modèles très inspirants ont été cités en lien avec les différentes recommandations. Nous recommandons donc de procéder à un benchmarking interne (ULB), national et international afin de repérer et de s'inspirer, voire reproduire, les modèles existants qui font leurs preuves.

1.1. Modifier l'organisation structurelle pour donner une place à l'interdisciplinarité

...en ce compris réviser le découpage facultaire et encourager et développer des structures interdisciplinaires

La **structure facultaire** actuelle pourrait être remplacée par autre chose, comme des pôles, ou des réseaux, et complétée par les structures inter-disciplinaires, en faisant attention à ne pas "ajouter une couche" ainsi qu'à conserver des interlocuteurs bien clairs pour les étudiants des différents parcours.

Les **structures interdisciplinaires** seraient développées en lien avec des priorités thématiques et stratégiques en matière de recherche et d'enseignement. Ces structures interdisciplinaires doivent pouvoir disposer d'un cadre **de personnel académique, scientifique et PATGS au même titre que les facultés**. Elles doivent pouvoir capter des fonds de recherche et organiser des enseignements

L'interdisciplinarité par nature se décline de manière singulière en fonction d'une problématique, qui va évoluer en fonction du contexte sociétal et adapter ses objets de recherche et d'enseignement. Concrètement, il s'agit d'organiser et de réaliser une réflexion sur la nouvelle structure à mettre en place¹.

1.2. Faciliter le dialogue et la mobilité entre les 'entités' (centre, facultés, instituts, pôles, etc.)

Il s'agit de :

- Sémanciper des découpages facultaires actuels en permettant de s'affilier aux 'entités' interdisciplinaires (centres/instituts/pôles/etc.) ;
- Organiser les rattachement administratifs par projets plutôt que par personne ;
- Mutualiser les ressources (visibilité des plateformes de gros matériel de recherche, etc.), notamment entre les universités, voire avec les entreprises privées (partenariats PP).

1.3. Promouvoir les projets interdisciplinaires (enseignement et recherche), en utilisant des ressources internes à l'ULB en lien avec des préoccupations réelles (résolution de problématiques concrètes) propres à l'université et/ou de société

Il s'agit de :

- Intégrer dans tous les cursus la possibilité pour des étudiants de participer à ce genre de projets (valorisation dans leur cursus > ECTS) ;
- Faire en sorte que l'approche interdisciplinaire (investissement en temps, etc.) faite par le corps académique, scientifique et PATGS, soit valorisée.

1.4. Lever les freins à l'interdisciplinarité

Il s'agit de :

- Plaider pour une meilleure intégration de l'interdisciplinarité dans les critères de sélection des projets de recherche financés (notamment au FNRS) ;
- Améliorer le système d'accès au statut de "professeur / prof. ordinaire" ;
- Mieux valoriser l'interdisciplinarité dans les critères d'accès - tant pour la recherche que pour l'enseignement - en tout cas pour une proportion des postes (> les profils qui ont particulièrement performé en interdisciplinarité ont une meilleure chance d'accéder au statut) ;
- Modifier le comité d'évaluation pour limiter le biais de valorisation du "cœur de discipline".

1.5. Développer le système des mineures, notamment inter-disciplinaires (comprenant plusieurs cohortes)

Les nouvelles structures qui seront organisées devront mettre en œuvre ces mineures.

¹ Agora permanente ?

Nous proposons la mise en place d'une première année généraliste, avec un programme plus général afin de permettre aux étudiant-es de se (ré)orienter de façon plus informée, en repensant les méthodes d'enseignement et d'évaluation pour permettre plus de flexibilités dans la composition des mineures (voir 1.6).

1.6. Composer un tronc commun ULB harmonisé et critique

Avec :

- Un tronc commun "humaniste" concernant les sujets d'actualité sociétale, en lien avec les valeurs de l'ULB (environnement, santé mentale, genre, inclusion,...) en capitalisant sur ce qui existe déjà ;
- Les unités d'enseignement devraient comprendre notamment des éléments d'Esprit critique, Démocraties, Sujets d'actualité sociétale, en lien avec les valeurs de l'ULB (environnement, santé mentale, genre, inclusion...), philosophie des sciences, éthique... en capitalisant sur ce qui existe déjà.
- Veiller à créer les cours en respectant un nombre d'étudiant-es maximum² ;
- En permettant de bien accompagner les étudiants en difficulté pour harmoniser le niveau des étudiants qui entrent par la suite chacun-e dans leur parcours ;
- Veiller à ne pas démultiplier les évaluations même si les UE sont composées de différentes activités d'apprentissages.

² Ne pas donner un cours à 5.000 étudiant-es.

AXE 2 - Faire de l'égalité, de la diversité, de l'inclusion et du bien-être un axe de développement stratégique et transversal

Nous constatons un décalage entre la diversification du public étudiant et les pratiques institutionnelles, avec des limites persistantes en matière d'accueil, d'accessibilité, d'accompagnement et de traitement des discriminations ainsi que des précarités et des troubles liés à l'apprentissage.

Échouer est contraire au bien-être, l'échec n'est pas valorisant. La mission de l'ULB doit donc être d'offrir les outils et moyens aux étudiants pour réussir dans leurs études. Les enseignements ne doivent pas être conçus pour sélectionner et sanctionner mais pour équiper et permettre de réussir. Dans cette optique, les mesures de remédiation semblent aujourd'hui insuffisantes.

Afin de lutter contre le taux d'échec et répondre tant aux enjeux de qualité de l'enseignement qu'à ceux de diversité et inclusivité, il nous semble prioritaire de permettre un plus grand accès aux formations pédagogiques à l'ensemble du personnel enseignant et de favoriser le plaisir d'apprendre (vs. l'enseignement anxiogène) :

1. Un enseignement de qualité est nécessaire au bien-être des étudiants, car, à l'inverse, mal dispensé, l'enseignement est maltraitant.
2. C'est essentiel à l'égalité des chances puisque les étudiants de milieux défavorisés sont les plus touchés par les défaillances du système pédagogique. Positivement, une pédagogie tournée vers le plaisir d'apprendre, crée une dynamique forte de cohésion dans la communauté universitaire et aide à lutter contre le décrochage universitaire.

Ces constats s'accompagnent de préoccupations fortes liées aux conditions d'étude et de travail, en particulier en matière de précarité socio-économique, de santé mentale et de climat humain, ainsi que d'inégalités persistantes, y compris dans les parcours étudiants, les carrières du personnel PATGS, les carrières académiques et de recherche.

De même, les espaces ont un impact essentiel sur la qualité d'enseignement, les conditions de travail. On ne peut pas étudier ni enseigner de manière adéquate en l'absence d'espaces et infrastructures.

Il nous semble important de mettre en parallèle la dégradation progressive des conditions de travail du PATGS, et la logique d'externalisation appliquée à l'université, en décalage avec les valeurs de l'université.

Dans ce contexte, l'Agora considère que les enjeux de bien-être, d'inclusion et de diversité doivent constituer un axe de développement transversal, structurant l'ensemble des politiques et pratiques de l'université.

2.1. Mettre en place un département transversal et stratégique consacré aux enjeux de bien-être, égalité-inclusion-diversité, durabilité socio-économique, et environnement

Un axe stratégique "durabilité" dédié est indispensable à la gouvernance et pour faciliter la collaboration interfacultaire et interdépartementale. Ainsi, il est proposé de refonder un **département transversal et stratégique à la durabilité** (comprise au sens large des ODD), en décroissant et fusionnant des services existants et compléter ceux qui manquent. Il serait divisé en 4 services, avec des moyens revalorisés, consacrés au bien-être (personnels et étudiants) ; à l'égalité et équité-diversité-inclusion (EDI), à la durabilité socio-économique (enjeux liés à la précarité économique), et à l'écologie et environnement.

Il devrait être mandaté afin de pouvoir rédiger et piloter des plans stratégiques, tactiques et opérationnels appliqués aux 3 missions, et à destination des 4 corps de la communauté.

Parmi les missions de l'EDI, il s'agit de lutter principalement contre les discriminations. Nous proposons de lancer des **comités de pilotages** pour des projets spécifiques au **racisme, discrimination de genre et de l'orientation sexuelle** au-delà de la **binarité, d'âge et de validisme et de l'origine sociale ou géographique** à l'université, similaires aux initiatives déjà en place pour la discrimination de genre, et en veillant à leur composition pour s'assurer que les personnes impliquées soient motivées par l'enjeu. Ils auront la mission de collecter des informations et des propositions issues de la communauté de l'ULB.

En ce sens ces projets devront contenir :

1. Un aspect recherche et diagnostic de l'état des choses à l'université ;
2. Des volets d'actions spécifiques et opérationnels à tous les corps. Pour les étudiants du recrutement à la diplomation, pour le sci/aca sur l'ensemble de la carrière scientifique.
3. Présence de personnes concernées dans les comités de pilotage.

2.2. Faire le cadastre, évaluer, et visibiliser les dispositifs et mesures existants et compléter ceux-ci

Un large **plan de diagnostic** doit être lancé sur le campus. Il doit servir à **cadastrier et évaluer** l'existant, et indiquer les manquements (notamment, à titre non exclusif, ceux relatifs aux 4 corps) :

- pour les étudiants : le service social étudiant (SSE), le dispositif PAMS, le campus, CARE, SAA, ARE, etc ;
- pour le personnel académique, scientifique et PATGS : le service social du personnel (SSP), CIBE, SCPPT-Aspects PsychoSociaux etc;

Ce diagnostic permettra de rappeler l'objectif, de vérifier s'il est atteint, de comprendre les causes de dysfonctionnement, et d'identifier les manques.

Nous recommandons spécifiquement de :

- **Visibiliser** ce qui existe et évaluer l'adéquation entre les dispositifs³ ;
- **Identifier** les publics en difficulté et leurs besoins afin de pouvoir les cibler ;
- **S'inspirer** des bonnes pratiques existantes par un benchmarking d'autres universités et modèles (cartographie facultaire, nationale, européenne, internationale ;
- **Adapter** les aides existantes aux besoins et à la facilité l'accès tout en veillant à l'équilibre entre corps. En particulier, il sera important d'évaluer les dispositifs manquants et existants relatifs aux fondamentaux liés à la qualité d'expérience de chaque corps à l'ULB (enseignement ; infrastructures ; PATGS ; nourriture ; logement...);
- **Évaluer** les dispositifs de manière continue.

2.3. Adapter les infrastructures pour répondre aux besoins des étudiant·e-s et des membres du personnel

L'espace et les infrastructures ont un impact fort sur la structure sociale et le bien-être des personnes qui les habitent. Ils sont à la base de l'égalité des chances car ils peuvent pallier les besoins insatisfaits de certain·e-s

³ Proposition : un chatbot.

personnes, par exemple en termes d'accès à des espaces de travail adéquats et à une offre de restauration accessible et durable.

Plus encore, il est impossible de chercher, étudier, discuter dans des locaux de mauvaise qualité. Il a été démontré à de multiples reprises que la **présence d'espaces verts, accueillants et ouverts** est primordiale dans la vie des individus.

Il nous semble donc nécessaire de créer un **plan audacieux de transformation** des campus :

- **Rénover et construire** des espaces de travail afin d'avoir des locaux de qualité suffisante et adaptée à l'enseignement et à la recherche ;
- **Transformer l'offre de restauration** pour la rendre suffisante, accessible, équitable et durable ;
- **Repenser les auditoriums** et espaces aux formes de pédagogie actuelle et aux besoins des étudiant-e-s (par exemple par l'addition de prises électriques dans les auditoriums) ;
- **Créer des espaces inclusifs**, conviviaux, de vivre ensemble dotés d'infrastructures suffisantes pour se poser, collaborer, partager des idées (par exemple en valorisant des projets d'étudiant-e-s de la Faculté d'Architecture) ;
- **Créer des logements** étudiants, sous la souveraineté de l'institution ;
- **Optimiser et flexibiliser** en exploitant au mieux les espaces existants (exemple : étendre les heures d'ouverture des espaces de cafétéria en tant qu'espaces de rencontre ; de même pour les auditoriums...) ;
- **Assurer une accessibilité** effective des campus aux personnes à mobilité réduite (PMR) ;
- **Améliorer** en termes de sécurité, de santé, d'ergonomie, d'hygiène et d'embellissement ;
- **Terminer les cours** 10 min avant/après afin de laisser le temps aux PMR d'accéder plus facilement aux auditoriums.

2.4. Assurer au PATGS et au personnel externalisé des conditions de travail de qualité, une reconnaissance et une valorisation renforcées ainsi qu'une pleine intégration au sein de la communauté universitaire

Le PATGS et le personnel externe constituent des **piliers essentiels** garantissant la qualité de l'enseignement et de la recherche à l'ULB. Ces corps étant particulièrement composés par des **personnes vulnérables** (racisées, féminines, paupérisées, etc.), ils sont particulièrement touchés par les questions d'égalité des chances et expriment un mal-être croissant (sentiment de non-valorisation des carrières, sentiment de mépris de ces corps essentiels, augmentation des arrêts de travail, conditions de travail dégradées, etc.).

Afin d'être en **cohérence** avec les valeurs, l'engagement et la responsabilité sociale de l'Université, nous recommandons un plan de **revalorisation** du PATGS et **l'intégration du personnel externe**, qui devrait :

- **Revoir la réforme** des carrières en rétablissant une liste clarifiée et contraignante de critères d'attribution des familles de valorisation,
- **Reconnaître et mieux valoriser** les compétences et l'ancienneté acquise par les agent-e-s, avant leur embauche, que ce soit dans le privé ou le public,
- **Réinternaliser le personnel** déjà externalisé, notamment le personnel de nettoyage, particulièrement exposé à de mauvaises conditions de travail, ainsi que le personnel de la sécurité et des restaurants.

2.5. Développer les conditions d'une pédagogie innovante qui favorise l'apprentissage et tenant compte d'un code du bien-être aux apprentissages

En ce sens nous proposons de :

- **Dégager un crédit-temps** à destination de tous les membres du corps académiques et du corps scientifiques qui souhaitent se former, afin qu'ils n'aient pas besoin de mordre sur leur temps libre ou le peu de temps de recherche à cette fin ;
- **Remplacer l'emploi d'AEX et d'enseignants à temps partiel** par des assistants pédagogiques pérennes afin d'avoir des professionnels, formés en charge de ces enseignements ;
- **Permettre l'engagement d'enseignant-es dont l'enseignement serait l'unique fonction** (au sens où ils-elles ne seraient pas tenus d'effectuer de la recherche) ;
- **Mettre en place un code du bien-être** au apprentissages afin de protéger les étudiants ;
- Mettre en place une **procédure d'alerte / d'urgence**, impliquant doyens / enseignants / cellule pédagogique, quand le taux de réussite d'un examen est inférieur à un certain seuil
- **Mettre la charge de travail des étudiants en accord** avec le nombre de crédits, et limiter le nombre d'activités d'apprentissage⁴ ;
- **Mettre en place une approche programme** (profils d'enseignement, compétences, harmonisation, sens) ;
- **Visibiliser la cellule SAA de soutien numérique** afin de lutter contre les inégalités en matière de compétences numériques.

2.6. Faire de la prise en charge des étudiants des BA1 une priorité

Il est nécessaire de faire de la prise en charge des BA1 une priorité. Nous proposons de :

- **Renforcer** l'existant en matière de dispositifs de soutien / remédiation + orientation.
- **Passer à une version PASM 2.0 en créant une année "BA1 différenciée"** à destination des étudiants dont le test diagnostic PASM ("Première Année Sur Mesure") montre des lacunes importantes. Pour ce faire, le test diagnostic devrait être réalisé plus tôt afin de permettre l'orientation vers cette année différenciée. Les étudiants de cette BA1 différenciée se verraient proposer une 1^{ère} année en deux temps, avec un premier quadrimestre complètement dédié aux remédiations, à la mise à niveau et à la méthodologie, suivi d'un quadrimestre d'insertion dans lequel ils se verraient déjà dispenser une partie des cours de 1^{ère} année afin d'arriver l'année suivante en ayant déjà validé jusqu'à 30 ECTS de BA1. Ceci permettrait aux étudiants de s'outiller davantage pour leur redonner confiance et soutenir une politique tournée vers la réussite. Il ne s'agirait pas de passer à un modèle contenant un examen d'entrée ou d'une sélection puisque les étudiants seront effectivement déjà à moitié engagés dans leur BA1. Ce serait une opération gagnant-gagnant pour les étudiants et les enseignants. Les étudiants les plus faibles pourront entreprendre leurs études universitaires d'une façon qui prend en compte leurs lacunes sans les stigmatiser. Elle ne serait **pas obligatoire** : le choix de l'étudiant sera éclairé et soutenu par les conseillers académiques comme c'est le cas dans le dispositif actuel.
- **Étendre à toutes les facultés l'optimisation des horaires de cours et d'examens** pour les étudiants du BA1 de façon à atteindre des rythmes humains et réalistes. Il s'agit de commencer par établir les horaires de BA1 avant d'organiser ceux des niveaux supérieurs.

⁴ Re-quantifier les charges de travail de tous les cours afin de veiller à respecter les "30 heures par ECTS", et faire en sorte de quantifier les charges de travail de toute modification / ajout au sein d'un cours, en ce compris les "nouveaux dispositifs d'apprentissages et d'enseignements" (par exemple, prise en compte de la charge supplémentaire que constitue la mise en place d'une "classe inversée" avec vidéos, dispositifs en lignes, etc).

Adapter les horaires aussi en fonction des nouveaux dispositifs d'apprentissages

AXE 3 – Renforcer la démocratie interne et la participation (renouer le dialogue et la confiance)

Les travaux des Assemblées libres mettent en évidence une volonté de renforcer et de diversifier les formes de participation au sein de l'université, afin de mieux associer les différents corps aux processus de décision et de mieux faire remonter les réalités du terrain. Des limites sont identifiées en matière de transparence, de circulation de l'information, de déconnexion avec leurs organes représentatifs, et de prise en compte effective de la parole exprimée.

Développer une gouvernance plus horizontale et redynamiser les instances participatives en développant plus de bottom-up dans les orientations, laissant l'ouverture à plus plus d'initiatives.

La démocratie interne est un outil qui fait face aux contraintes de financement, en priorisant collectivement les ressources limitées, (associer la communauté à des choix difficiles comme par exemple budgétaires), arbitrages plus transparents et acceptables, concentrer les besoins aux priorités collectives. En dynamisant les instances existantes, on redonne du sens et du poids aux décisions démocratiques. Nous proposons ici 4 moyens prioritaires pour créer plus de consensus au sein de la communauté.

3.1. Communiquer de manière transparente et efficace

La **communication transparente, accessible et inclusive** répond au besoin d'une démocratie interne fluidifiée et fonctionnelle pour combattre des problèmes de multiplication des canaux et de la dispersion de l'information qui est parfois difficile à trouver. La **vulgarisation** joue un rôle important dans ce processus pour permettre à tous d'accéder à l'information et de comprendre celle-ci.

Nous proposons de :

- **Publier sur la plateforme MonULB** (et de les reprendre sur UV pour plus de visibilité et d'accessibilité de la part des étudiant.es et profs) des informations compréhensibles et pédagogiques, au même endroit. Cela comprendrait notamment un espace avec les noms et fonctions des instances de représentation, la vie associative et ses différentes entités, les processus de décision qui participent à la vie démocratique au sein de l'ULB, les décisions de ces instances (publication des PV, après modification et anonymisation et vulgarisation de ces derniers en explicitant les conséquences sur les différentes personnes concernées) ;
- **Développer une IA** (chatbox) sur ces questions qui réoriente rapidement les utilisateurs vers les ressources appropriées OU créer des réseaux d'aide et des séances d'information / de Q&A pour conserver le caractère côté humain ;
- **Réduire le "bruit" et la "saturation" informationnel(le)** pour permettre aux communications importantes d'atteindre leur audience sans être perdues dans la masse (par exemple en ciblant certaines communications destinées à des groupes spécifiques).

3.2. Valoriser l'engagement des représentant-es

La représentation démocratique souffre actuellement d'une surcharge de travail attribuée aux personnes engagé-es dans ces instances et ce dans tous les corps, ainsi qu'un manque d'effectif résultant d'un manque d'attractivité et des difficultés accrues de leurs missions principales (précarité, surcharge dans la recherche, enseignement). Pour y remédier, nous proposons de :

- **Compenser l'investissement** dans les instances via un statut de représentant-e du type "EBS-BEA" donnant accès à l'allègement du PAE et le report de travaux pour des rôles facultaires intensifs ;
- **Rendre institutionnel la possibilité de s'excuser** des cours obligatoires pour participer à des instances où ces représentant-es siègent ;

- **Valoriser** l'engagement positivement comme par exemple : du côté étudiant par 5 ECTS crédits dans le programme au choix du jury (p.ex. un cours d'option) ; du côté enseignant dans les demandes de promotion et plus de possibilités de suppléance-es ;
- **Investiguer les possibilités de valorisation pour le PATGS** – sans écarter la possibilité de révision de la réforme des carrières.

3.3. Former la communauté universitaire

La démocratie fait partie des valeurs propres à l'ULB et est mise en pratique au travers d'un ensemble d'organes de prises de décisions auxquels participent tous les corps. Dès lors, il semble important de sensibiliser les étudiants ULBistes à la démocratie au sens large et à celle adoptée spécifiquement par l'université.

Nous proposons la création d'un cours obligatoire dans le tronc commun du BA, adapté par champs disciplinaire ou commun à l'ensemble des étudiants au niveau de l'université.

De plus, pour le bon fonctionnement de cette démocratie interne à l'université, il est important de former les représentants de tous les corps.

Nous proposons, pour le personnel, l'inclusion d'informations sur la démocratie interne lors des journées d'accueil des nouveaux engagés, et, pour les étudiants, la création d'un programme à la CECi de cours disponibles sur l'UV sur les instances et leur fonctionnement pour centraliser la transmission des savoirs, accompagnée éventuellement de formations en présentiel.

3.4. Engager la communauté par la participation

Nous proposons de mettre en place des **structures** et des **lieux de discussion** de formes étudiées pour qu'ils deviennent des leviers centraux d'encouragement et d'enrichissement des dynamiques collectives. Cela se concrétise notamment par la création d'**espaces d'échanges interdisciplinaires et transversaux**, favorisant, par leur conception-même, la confrontation des points de vue, le partage d'expériences et l'émergence de réflexions communes.

Dans cette perspective, un **dispositif de démocratie interne** inspiré du G1000, de l'Agora Bruxelles et de l'#ULBDemain serait pérennisé. Celui-ci s'appuiera sur des **mandats explicitement valorisés** et reposera sur la participation volontaire et/ou par tirage au sort de représentants issus de chaque corps de l'institution, garantissant ainsi une diversité de perspectives et une légitimité dans les échanges. Les mandats pourront être ponctuels, pour un sujet précis mais en veillant à une présence consistante lorsqu'une même thématique est abordée sur plusieurs séances.

Il s'agira de veiller à la présence de **facilitateurs** compétents ne défendant pas d'intérêts particuliers et dont le rôle consiste à soutenir la discussion sans prendre parti, tout en étant attentifs à la régulation des rapports de force. Cette exigence relève d'une **méthodologie** à considérer comme une condition essentielle. Dans cette perspective, ce dispositif doit être nourri par les apports de la **recherche en démocratie participative**, notamment en prévoyant des **budgets** permettant d'inviter des experts afin de **former** aux méthodes participatives.

Il s'agira également de mettre en place un **espace virtuel** (onglet sur l'UV ou MonUlb) pour des **référendums consultatifs** proposés par les instances de l'ULB pour recueillir les avis de la communauté. Cet espace devra également permettre des pétitions proposées par la communauté devant être considérées et débattues dans les instances si elles recueillent un minimum de signatures.

AXE 4 - Intensifier l'engagement de l'ULB dans sa 3^{ème} mission, en incarnant ses valeurs, pour être une force d'inspiration et de contre-pouvoir, notamment dans la négociation budgétaire

Pour répondre à la Question 2 « Quelles actions mettre en œuvre pour renforcer l'égalité des chances, y compris quelles mesures mettre en place pour lutter contre les discriminations et garantir un environnement inclusif ? », l'axe 4 des recommandations s'appuie sur l'idée qu'une institution engagée permet de **faire vivre des valeurs d'égalité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations**.

La communication, la défense des étudiants et du personnel, ainsi que la prise de position sur des réformes réduisant les droits sociaux et sur l'actualité, de manière scientifique et libre-exaministe, **dynamisent la communauté, la fédèrent et construisent la confiance** dans la mise en œuvre de ces valeurs.

Les travaux des **Assemblées libres soulignent une attente forte** quant au rôle de l'université comme **acteur engagé** dans la société, capable de produire des **savoirs** utiles, de contribuer aux **débats** publics et de défendre activement ses **valeurs** dans un contexte de transformations et de contraintes croissantes. L'ULB peut, à ce titre, **jouer un rôle de pilier dans la démocratie**.

Cette attente s'accompagne d'une aspiration à **mieux valoriser la 3^{ème} mission** dans les pratiques institutionnelles, notamment dans les critères d'évaluation, les trajectoires de carrière et les arbitrages budgétaires. De même, une volonté est exprimée de refonder l'action et les **prises de position** de l'université sur ses valeurs profondes.

Dans ce contexte, l'Agora considère que le **renforcement de l'engagement sociétal** doit constituer un axe structurant, impliquant une meilleure reconnaissance de la 3^{ème} mission, un alignement entre les valeurs affichées et les pratiques, ainsi qu'un positionnement plus affirmé de l'université dans l'espace public.

Pour y parvenir, nous recommandons d'intensifier une culture de **l'agentivité** et du **contre pouvoir "ici on ose"** en pratiquant le **libre-examen**, dans un contexte nécessitant un engagement dans des rapports de force et face à des pressions externes, en reconnaissant que la pratique du libre-examen suppose un contexte et un environnement qui permettent à toutes de l'exercer et d'être prêt.es à se mobiliser **collectivement**.

Finalités du plaidoyer : l'ensemble des recommandations ci-dessous doit permettre le plaidoyer sur les **sujets prioritaires** suivants :

- la **précarité**, dont l'inflation immobilière ;
- le **refinancement** des secteurs publics – dont l'enseignement ;
- la **montée du fascisme et des incitations à la discrimination** : sexisme et racisme ;
- l'**internationalisation** et l'**accueil** des étudiants et membres du personnel en difficulté (politiques fédérales, minerval des étudiants extra-européens, bourses trop basses pour le coût de vie en Belgique, etc.) ;
- l'**environnement** et l'**écologie**.

4.1. Créer un organe 3^{ème} mission s'exprimant sur l'adéquation entre pratiques et valeurs

Nous proposons de :

- **Partir d'un espace public** qui affiche clairement les valeurs de l'ULB, y compris leurs évolutions ;
- **Préciser** ce qu'est le Libre Examen de manière plus claire ;

- Plus généralement, **préciser le cadre de la 3^{ème} mission** et ses déclinaisons de manière suffisamment large pour tous-tes puissent s'y engager, à partir de tous les champs disciplinaires, tous les corps, etc ;
- **Créer un organe** « Respect de la 3^{ème} mission et des valeurs de l'ULB » (composé des représentants des différents corps qui établiraient collectivement les lignes directrices), qui serait chargé d'empêcher l'inadéquation entre valeurs et pratiques concrètes au sein de l'université. Cela permettra de mettre en accord les décisions internes prises démocratiquement et les pratiques de l'ULB en interne et à l'externe. Il évaluera notamment l'opportunité de mise en application du **cordon sanitaire** à l'ULB ; cela permettrait de ne pas inviter dans des événements publics des personnes qui affichent publiquement des idées jugées discriminantes (par cet organe) : fascistes, racistes, sexistes, incitant à haine.

Il est important de penser avec un **socle commun** : la liberté d'expression ce n'est pas nuire ou intimider. Certaines choses ne relèvent pas de la liberté d'expression, mais de la transgression d'un **cadre légal**. Il faut arrêter la banalisation de propos décomplexés.

Fonctionnant à la manière d'un **sénat**, avec une représentation de l'ensemble des facultés et des corps, chacun.e s'exprimant en son nom, cet organe a pour vocation de formuler des prises de position à adresser aux instances concernées. Le **CoA** peut le saisir pour avis, tandis que l'organe a également la possibilité de soumettre des points à l'ordre du jour du CoA.

Il est à préciser que ce dispositif est particulièrement destiné à être mobilisé en cas de positions ou questions polarisantes. Ses missions incluent une fonction de veille, de sonnette d'alarme, ainsi que la rédaction d'avis structurés.

4.2. Argumenter et agir stratégiquement pour défendre les positions de l'ULB

Nous préconisons de travailler de manière concertée hors communauté ULB en organisant des **fronts communs** au sein de : CREF, pôle académique, ARES, consortia, et autres représentations aux niveaux régional, FWB, Belgique, et à l'international.

Il s'agit notamment de :

- **Soutenir la conscientisation des rapports de force** et des actions pour les contrer dans les instances de négociation et de décisions externes à l'ULB ;
- **Accepter de renoncer à certains financements non-structurels** pour rester alignés avec les valeurs affichées de l'ULB, les faire vivre ; le financement doit être issu de sources diverses et garantissant l'indépendance, la robustesse et la résilience de la recherche : des budgets alloués par le fédéral à la FWB en priorité (ne pas accepter sa diminution) ou secondairement par des secteurs privés qui n'ont pas fait l'objet de mises en question éthiques. Cela soulève la question de l'organe qui chapeautera cela, qui peut être interuniversitaire et prendre appui sur les recherches de l'institut mentionné ci-dessous ;
- **Réclamer suffisamment de temps** au pouvoir politique pour la concertation et la recherche avant les prises de position ;
- **Soutenir et mobiliser l'expertise interne** basée sur la recherche et des pratiques internes qualitatives pour avoir des données permettant les prises de position publiques en front commun ;
- **Donner des moyens à ces projets de recherche** pour soutenir les politiques de l'ULB et ses engagements externes : par exemple créer un institut de recherche interuniversitaire sur le pilotage de l'enseignement supérieur qui prend en considération aussi le vécu de tous les acteurs.

4.3. Défendre la justice sociale

Nous préconisons de :

- **Mettre en œuvre des actions de résistance** en faveur de la justice sociale ;
- **Communiquer publiquement** pour clarifier les positionnements institutionnels issues de processus décisionnels démocratiques ;
- **Rendre transparentes les décisions** d'instances internes : accès aux PVs des instances de délibération en effaçant les données personnelles des intervenants (les nommer par leur rôle), permettant aussi à des externes de les consulter, ainsi que le suivi des décisions, notamment en ajoutant une "to do list" à la fin des PV ;
- **Créer une commission de recours** pour les individus ;
- **Participer à l'organisation de manifestations et de grèves** défendant des valeurs de l'ULB ou les intérêts de l'enseignement ;
- Que les instances décisionnelles de l'ULB soient **à l'initiative de pétitions** défendant des valeurs de l'ULB ou les intérêts de l'enseignement ;
- **Soutenir les membres de la communauté qui ont subi des injustices** : réparation symbolique, par exemple en reconnaissant les préjudices subis et en accompagnant de manière adaptée.

4.4. Valoriser l'engagement dans la 3^{ème} mission pour l'ensemble de la communauté de l'université

Nous préconisons de **valoriser l'engagement** pour l'ensemble des composantes de l'université. Pour le personnel académique, scientifique et Administratif, Technique, de Gestion et Spécialisé.

Cela implique une **reconnaissance explicite** de cet investissement dans le cadre du temps de travail. Cette reconnaissance peut se traduire par une adaptation de la charge de cours ou de missions, ainsi que, lorsque cela est pertinent, par une compensation financière pouvant aller jusqu'à 10 % d'un équivalent temps plein, en particulier pour les statuts les plus précaires. Cela doit avoir un impact sur les critères de recrutement et d'avancement de carrière.

L'ULB intègre, dans leur parcours académique, **l'engagement des étudiants** dans la 3^{ème} mission et dans la promotion de ses valeurs. En dehors des crédits extra-cursus déjà octroyés par des initiatives comme ULB Engagés, l'ULB crée un **cours transversal** dédié à la formation à l'esprit critique qui fait entièrement partie du PAE de l'étudiant.

L'ensemble de ces mesures vise à instaurer progressivement une véritable **culture de la 3^{ème} mission** au sein de l'institution, en la positionnant comme une dimension pleinement reconnue et structurante de l'activité universitaire.

* * *