



TABLES LIBRES

ULB DEMAIN

Résultats & Analyse

25 mars 2026 | Johanne Monfret, Stephen Boucher | Dreamocracy

Table des matières

Introduction - Que présente ce document ?	p.3
1. Analyse des contenus	p.4
1.1. Périmètre des Tables libres	p.4
1.2. Analyse quantitative	p.5
2. Synthèse des orientations et pistes d'action	p.7
Défi 1	p.7
Défi 2	p.8
Annexes - Retranscription intégrale des notes des Tables libres	p.10

Introduction - Que présente ce document ?

167 participants¹ réunis mardi 10 mars 2026, 20 tables, 40 fiches défi, près de 2.000 post-its, plus de 35.000 mots, 240.000 caractères : la mission quantitative des Tables libres a été remplie. Dans la limite du temps disponible, l'ambition qualitative a également été réalisée, grâce au caractère très constructif des échanges.

A mi-chemin entre le sondage, intrinsèquement quantitatif, et l'Agora des possibles, destinée à permettre une délibération approfondie sur trois jours pour un panel diversifié, les Tables libres étaient ainsi destinées à ouvrir le micro et collecter des avis afin de les remettre, organisés et lisibles, mais sans tentative d'interprétation.

Pourquoi cette démarche de simple récolte et non de synthèse, que s'efforce de présenter ce document ? Car ce n'est pas à nous, facilitateurs du processus, de remplacer la délibération qui permettra de digérer ces *inputs* pour en tirer des recommandations d'action.

Plutôt donc qu'une synthèse qui serait une forme d'interprétation et, potentiellement, de parti pris et de biais, ou, pire, une tentative de pré-formuler de possibles recommandations - aussi tentant cela soit-il à la lecture des avis exprimés -, nous laisserons le soin aux membres de la communauté de l'ULB qui ont accepté de faire partie de l'Agora et qui auront été tirés au sort de produire les recommandations et propositions d'actions concrètes à suivre par l'ULB. Cette synthèse apporte donc trois éléments pour préparer les délibérations de l'Agora.

1. Une analyse quantitative

Après avoir retranscrit l'ensemble des contenus, nous avons analysé les mots clés les plus fréquents, en calculant le nombre d'occurrences, puis en recourant à deux outils d'IA (Mistral et ChatGPT) pour identifier les thèmes récurrents. Cette analyse est présentée en première section.

2. Une synthèse des orientations et pistes d'action

La synthèse a été produite sur la base de la retranscription des notes collectées lors des Tables libres. Elle regroupe des sujets abordés et des orientations et pistes d'action fréquemment mises en avant.

3. Retranscription intégrale

Nous fournissons en annexe l'ensemble des retranscriptions des échanges autour des 20 Tables libres, relues par les facilitateurs des tables.

Pour employer une métaphore, les Tables libres permettaient de lancer des filets de pêche qui ont récolté une vaste quantité de contenu. Avec ce document, vous avez tant la récolte brute, dans les annexes, que la matière organisée par sous-thèmes, en section 2, et un aperçu quantitatif, en section 1.

Dreamocracy est seule responsable des analyses fournies et du présent rapport. La retranscription intégrale permet d'explorer fidèlement l'ensemble des avis exprimés le 10 mars.

¹ Répartition: 43 étudiants, 30 scientifiques, 56 PATGS, 38 académiques.

Section 1 - Analyse des contenus

1.1. Périmètre des Tables libres

Les Tables libres ont porté sur deux défis, formulés sur la base du sondage administré auprès de la communauté de l'ULB². Ces défis étaient accompagnés de mots-clés reflétant les sujets d'intérêt connexes identifiés grâce au sondage.

Défi 1 - « 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 ? »

Mots-clés :

- Pédagogie
- Contenu des formations
- Modes d'examens et d'évaluation
- Innovations académiques
- Intelligence Artificielle (IA)
- Augmentation du nombre d'étudiants et étudiantes
- Usage des locaux et matériels
- Avenir de la recherche
- Réussite étudiante
- Structure de l'enseignement (organisation des cursus, des modules et des formats pédagogique)

Défi 2 - « 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 ? »

Mots-clés :

- Inclusivité
- Égalité des chances
- Charge de travail
- Précarité financière
- Ambiance d'étude et de travail
- Entente entre collaborateurs
- Organisation, administration
- Communication
- Bien-être, soutien
- Santé mentale

Les Tables Libres elles-mêmes étaient structurées en 3 temps d'échange, autour de 4 questions :

1. **Vision** - À quoi ressemblerait la situation si l'ULB réussissait à surmonter ce défi d'ici 5-10 ans ?
2. **Constats** - Quelle est votre perception de la situation et comment vivez-vous ce défi ?
3. **Orientations et pistes d'actions** - Quelles sont les grandes orientations que devrait prendre l'ULB face à ce défi pour réaliser votre vision ? Quelles sont les actions concrètes que devrait mettre en œuvre l'ULB pour réaliser orientations et vision ?

² Du 9 au 27 février 2026. Les résultats sont disponibles sur le site <https://demain.ulb.be>.

1.2. Analyse quantitative : thèmes les plus cités et occurrences

Dans cette section, nous présentons une quantification thématique par regroupement sémantique : il s'agit des occurrences thématiques reconstituées par familles lexicales. Cela fournit des ordres de grandeur et met en avant des préoccupations récurrentes³.

Pédagogie et méthodes d'enseignement 712 occurrences	"Évaluation" - 160 "Évaluation" - 118 "Conditions de travail" / "statuts" / "précarité" - 117 "Interdisciplinarité" / "transversalité" - 65 "IA" "Intelligence artificielle" - 48 "Compétence" - 45 "Financement"/"Financement alternatif" - 31 "Innovation" - 23 "Silos" / "décloisonner" - 19 "Technologie" - 18
Recherche / carrière académique 601 occurrences	"Recherche" - 166 "Formation" / "Formation continue" - 149 "Conditions de travail" / "statuts" / "précarité" - 117 "Interdisciplinarité" / "transversalité" - 65 "Chercheur" - 59 "Compétence" - 45 "Financement"/"Financement alternatif" - 31
Infrastructures / espaces / campus 365 occurrences	"Financements", "moyens", "ressources" - 187 "Infrastructures" - 80 "Lieu" (de rencontre, de vie), "espace" - 46 "Matériel" - 22 "Bâtiments" - 18 "Sous-traitance" - 12
Évaluation / examens / calendrier académique 305 occurrences	"Évaluation" - 118 "Qualité" (vs "quantité") - 85 (16) "Interdisciplinarité" / "transversalité" - 65 "Calendrier" - 37
Encadrement / accompagnement étudiant 210 occurrences	"Coaching"/Tutorat - 62 "Visibilité des parcours" - 41 "Accompagnement en première année" - 30

³ Cette analyse quantitative a été produite en demandant à ChatGPT et Mistral AI de nous suggérer les thèmes et champs lexicaux les plus fréquents. Ceux-ci apparaissent dans la colonne de gauche. Sur cette base, nous avons effectué notre propre décompte du nombre d'occurrence des termes associés à chaque thème. Ce sont les chiffres apparaissant en face des termes ou expressions spécifiques dans la colonne de droite. Le chiffre indiqué dans la colonne de gauche est le total des occurrences de tous les termes d'un même champ lexical, dont seuls les éléments les plus importants sont repris à droite.

Gouvernance / coordination / transparence 204 occurrences	“Communication” - 60 “Information” - 54 “Transparence” - 32 “Valeur” - 31 “Démocratie”/“démocratique”/“démocratisation”/“démocratie interne” - 27
Administration / procédures / outils 150 occurrences	“Administration”, “tâches”, “charge de travail” - 114 “Collaboration” - 36
Orientation / parcours / réorientation 136 occurrences	“Orientation”(en amont et pendant le cursus) - 87 “Accompagnement en première année” - 30 “Silos” / “décloisonner” - 19
Inégalités / inclusion / discriminations 134 occurrences	Des avis exprimés fortement d’un point de vue émotionnel, notamment en lien avec les thèmes “Inclusivité”, “équité”, “précarité”, “bourses”. Discrimination - 36 Inclusion - 32 Précarité - 30 Inclusivité - 19 Équité - 10 Bourses - 7
Santé mentale 125 occurrences	“Bien-être” - 47 “Santé mentale” - 46 “Stress” - 32

La question de l’ouverture de l’université au reste de la société, et notamment la prise en compte d’enjeux contemporains et transversaux tels que la durabilité, le numérique, l’intelligence artificielle et la souveraineté technologique (88, 83) ont été mentionnés également à de nombreuses reprises.

De tels enjeux ne constituent pas en tant que tels des thématiques à traiter de manière isolée mais des clés de lecture communes pour l’ensemble des thèmes. Ils permettent de guider les réflexions et de les ancrer dans les défis contemporains, tout en les reliant aux dimensions structurantes de l’université.

Section 2 - Synthèse des orientations et pistes d'action

La synthèse suivante a été produite sur la base de la retranscription des notes collectées lors des Tables libres. Elle donne un aperçu des sujets abordés et des orientations et pistes d'action fréquemment mises en avant.

Défi 1 - « 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 ? »

Sous-thème	Orientations et pistes d'action
Transversalité et interdisciplinarité	● Inclure des projets intégrant l'interdisciplinarité à tous les niveaux de l'apprentissage ● Créer des cours transversaux dans toutes les facultés ● Instaurer des cours d'épistémologie obligatoires dans chaque cursus ● Mettre en place un cours transversal sur les discriminations
Enseignement et méthodes d'enseignement	● Favoriser davantage l'apprentissage en petits groupes. ● Diminuer de 50% les cours ex cathedra ● Donner davantage de sens à la présence des étudiants, enseignants et chercheurs ● Former les enseignants aux méthodes d'enseignement ● Veiller à ce que les contenus des cours soient actualisés ● Mettre en place une première année préparatoire, certifiante et structurée ● Concentrer davantage les moyens et méthodes d'enseignement et l'accompagnement sur la première année ● Rendre plus explicites les enseignements, leurs objectifs et les attentes académiques ● Mieux répartir les horaires et adapter l'organisation des cours ● Renforcer la coordination entre enseignants pour mieux équilibrer la charge de travail ● Définir un nombre maximal d'étudiants par enseignant ● Valoriser les activités de formation continue dans la carrière académique
Avenir de la recherche	● Evaluer les ressources disponibles et diversifier les sources de financement ● Privilégier la qualité à la quantité ● Mettre en place un système de guichet et favoriser une logique de financement plus coordonnée ● Reconnaître les fonctions d'enseignants et de chercheurs comme deux fonctions distinctes ● Sécurité et stabilité des conditions de travail

Modalités d'examens et évaluations	• Mettre davantage l'accent sur l'évaluation continue • Renforcer l'anonymisation des copies d'examen • Évaluer davantage sur les travaux menés en groupe • Proposer des formes d'évaluation innovantes • S'éloigner du système de notation • Donner davantage de feedback et expliciter les critères de réussite
Locaux et mixité des usages	• Améliorer les espaces d'apprentissage • Créer des espaces hybrides • Créer un groupe de travail pour repenser l'utilisation des infrastructures existantes (convivialité et enseignement).
Intelligence artificielle	• Participer à la production d'une IA universitaire • Favoriser l'usage d'outils en open source • Mettre en place des règles claires • Favoriser un usage plus efficient des outils numériques

Défi 2 - « 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 ? »

Sous-thème	Orientations et pistes d'action
Egalité des chances	• Développer des dispositifs d'aide à la réussite dès le début du parcours • Créer plus de points d'information humains • Mettre en place du tutorat entre étudiants • Encourager une culture de la reconnaissance • Lutter contre l'obligation de travailler pendant les études • Rendre l'université plus accessible pour chacun • Ouvrir les aides sociales à toutes les personnes qui en ont besoin (par ex. Mettre en place des aides sur les troubles de l'apprentissage)
Communication, vie de la communauté et sentiment d'appartenance	• Mieux communiquer sur les moyens et possibilités qui sont offerts aux étudiants • Créer des espaces de réflexion collective, d'objectivation et d'explication • Créer davantage de lieux et d'occasions de lien social • Mieux relier les différentes composantes de l'université • Renforcer la concertation entre services • Organiser régulièrement des débats libres • Accroître la transparence des processus • Réduire le nombre de canaux
Inclusivité	• Développer des processus collectifs et inclusifs dans la gouvernance • Intégrer davantage les acteurs dans les décisions • Favoriser un environnement soutenant la santé mentale et garantissant une tolérance zéro face au harcèlement

Ouverture, soutien, durabilité et enjeux contemporains	• Mettre en place une analyse interne des discriminations • Prévoir des formes de soutien mieux adaptées pour les étudiants (par ex. soutien par les pairs) • Augmenter l'offre de soutien psychologique • Créer davantage de lieux et d'occasions de lien social • Créer une cellule commune autour de la santé mentale (réunissant tous les services pertinents) • Renforcer la prise en charge des signalements • Protocoles et formations pour lutter contre les violences • Alléger les (sur)charges administratives
--	--

Annexe - Retranscription intégrale des notes des Tables libres

Nota bene - La retranscription dans les pages suivantes du contenu collecté lors de la journée des Tables libres se base sur le travail individuel de chaque table, facilité par les facilitateurs et preneurs de notes de chaque table.

Le contenu est donc variable, malgré les instructions suivies par les facilitateurs, du fait des styles de prise de notes de chacun·e, sur papier et/ou sur ordinateur.

Nous avons essayé d'être les plus fidèles possibles à la parole des participants et avons pour cela soumis ces retranscriptions aux facilitateurs de chaque Table.

TABLE 1

Défi 1 - Vision

- Une ULB qui permet aux étudiants de se développer intellectuellement et de trouver leur place.
- Une université où l'on peut se consacrer à l'essentiel grâce à un meilleur **soutien** face aux tâches administratives.
- Un **ratio enseignants / étudiants plus raisonnable**, garantissant un meilleur encadrement.
- Un **environnement** propre, sain et convivial.
- Une réduction de la durée effective des études, avec moins d'échec ou d'allongement inutile des parcours et davantage de diplômés.
- Une université **libre de se redéfinir et de s'améliorer sans ingérence politique externe**.
- Une ULB qui transmet, accueille et développe les savoirs **en partenariat** avec les étudiants.
- Des auditoriums modernes et des espaces réellement accessibles à toutes et tous.
- Une ULB engagée ; une meilleure intégration des enjeux écologiques et du rapport au vivant dans l'enseignement.

Défi 1 - Nos constats

- Difficulté à gérer la masse d'étudiants : il y a un manque de locaux et la gestion des examens est de plus en plus difficile.
- Les **infrastructures** sont dans un mauvais état.
- L'université est confrontée à une logique d'enseignement de masse, avec un impact sur la gestion des moyens et sur la qualité.
- **Niveau de base des étudiants insuffisant ; le manque d'accueil, d'intégration et de suivi** des étudiants dans leur parcours nuit à leur réussite, surtout la première année.
- Les **méthodes d'enseignement** actuelles sont en tension avec l'arrivée de l'**IA** et les nouvelles formes d'accès à la connaissance.
- **Charge de travail** : le volume d'examens et de travaux est perçu comme trop important.
- **Parcours étudiants** : la durée des études tend à s'allonger, tandis que certaines formes d'absentéisme persistent.
- **Hétérogénéité des niveaux à l'entrée** : les enseignants ont du mal à cerner les acquis réels et le niveau de départ des étudiants. Il existe une difficulté à unifier les objectifs pédagogiques face à l'évolution des disciplines et à l'hétérogénéité des profils étudiants.
- Il y a un vrai manque de temps pour la recherche à cause des tâches administratives et autres.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Préparation et réussite**
 - Mettre en place **une année préparatoire**, certifiante et structurée par de grands pôles, centrée sur la remédiation, la mise à niveau, la réorientation et la préparation à l'entrée dans le cursus.
 - Concentrer davantage les moyens pédagogiques et l'accompagnement sur la première année.
 - Développer des dispositifs d'aide à la réussite dès le début du parcours.
- **Accompagnement et vie universitaire**
 - Faire de l'ULB une université plus humaine, avec davantage de lieux de rencontre, de contacts humains et d'entraide.
 - Créer plus de points d'information humains et de lieux où trouver facilement les bonnes informations.
 - Mettre en place du tutorat entre étudiants.
- **Calendrier académique et organisation**
 - Mieux répartir les horaires et adapter l'organisation des cours : développer, lorsque pertinent, des **solutions hybrides** et l'enregistrement des cours.
 - Favoriser davantage l'enseignement en **petits groupes**.
 - Repenser les formes d'évaluation, notamment via des **évaluations plus progressives ou différées**.
- **Souveraineté numérique et infrastructures**
 - Renforcer la **souveraineté de l'université face** aux influences politiques ou externes, notamment sur les enjeux numériques.
 - Participer à la production d'une **IA universitaire** en accord avec les **valeurs humanistes de l'ULB**.
- **Rénover les bâtiments vétustes.**

Autres

- Trop de charge de travail et de cours finit par nuire au sens même des études.
 - Il faut recréer une vraie vie de communauté à l'université.
 - Une politique sociale plus claire est nécessaire : les difficultés financières empêchent de se concentrer pleinement sur ses études.
-

Défi 2 - Vision

- Une université qui se donne réellement les moyens d'assurer un suivi à la fois individuel et global des étudiants.
- Une meilleure prise en compte des étudiants les moins favorisés sur le plan social, grâce à des aides adaptées à leurs besoins ; un accompagnement du parcours étudiant de bout en bout.
- Des études plus personnalisées et plus flexibles, tenant notamment compte de la réalité du travail étudiant.
- Une université où l'**accès aux soins psychologiques** est **rapide, simple et efficace**.
- Une université où chacun se sent entouré, accueilli et pleinement à sa place.
- Une université pensée comme un projet **collectif et inclusif**, impliquant l'ensemble de la communauté universitaire.
- Une **administration intégrée**, fonctionnant de manière cohérente au service des étudiants et des enseignants.
- Une université où l'enseignement, la recherche et les services à la communauté ne sont pas mis en concurrence, mais de manière équilibrée.
- Une université où chacun est réellement en capacité d'exercer pleinement sa mission.
- Une **culture commune** dans laquelle tous contribuent à construire un "**chez-soi collectif**".

Défi 2 - Nos constats

- **Santé mentale**
 - La santé mentale est un enjeu majeur, avec un stress négatif important et des difficultés d'apprentissage, notamment pour les **étudiants non francophones**.
 - Il y a un manque de personnel, surtout dans les services psychologiques.
 - Les possibilités de déconnexion restent insuffisantes.
 - Les étudiants manquent d'espace pour se sentir moins isolés.
- **Inégalités et conditions étudiantes**
 - La lutte contre les inégalités reste peu ambitieuse et trop peu concrète.
 - Il n'y a pas suffisamment de solutions en place pour lutter contre la **précarité numérique**.
- **Organisation, fonctionnement**
 - La coordination administrative est trop lourde. Les rôles entre administration centrale et facultés manquent de clarté, ce qui crée des tensions et des doublons.
 - Il y a un manque de communication sur certains services et dispositifs.
- **Relations de travail**
 - Les relations au sein de l'université manquent d'humanité.
 - **Utilisation des espaces** ; Le télétravail désinvestit les espaces au détriment des usagers, le flex-office et le manque de places posent problème.

- Le cadre d'usage de Teams et les règles de communication manquent de clarté.
- **Rapport à l'institution**
La logique consumériste de l'université transparait aussi à travers l'idée d'un « étudiant-consommateur ».

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Santé mentale et soutien**
 - Augmenter l'offre de soutien psychologique ; développer des formes de soutien par les pairs comme premier niveau d'écoute et d'orientation
 - Mettre en place des réponses concrètes face à la charge croissante liée à la santé mentale étudiante.
 - Créer sur le campus des aménagements favorables au bien-être, comme des **zones sans écrans**, des espaces de repos ou d'autres lieux de respiration.
 - Créer davantage de lieux et d'occasions de **lien social** pour les étudiants.
- **Ressources internes et accompagnement**
 - Mieux **mobiliser les compétences internes**, y compris celles des étudiants, notamment en droit ou en psychologie.
 - Associer davantage les personnels administratifs aux structures pédagogiques.
 - Développer et élargir des dispositifs d'information et d'orientation comme **InforDroit**.
- **Conditions étudiantes, précarité**
 - Lutter contre l'obligation de travailler pendant les études, notamment par des aides mieux adaptées ; recentrer davantage l'université sur les besoins réels des étudiants.
- **Communication et cadre institutionnel**
 - Encadrer plus sagement les communications institutionnelles, notamment pendant les congés.
 - Fournir les moyens humains et financiers nécessaires pour rendre ces ambitions applicables.

TABLE 2

Défi 1 - Vision

- Un **encadrement** optimal de l'étudiant, qualitatif et adapté aux différents modes d'apprentissage.
- Un **nombre raisonnable** d'étudiants par professeur.
- Un flux d'étudiants mieux orientés dans leurs choix et **mieux préparés aux études universitaires**, en lien avec les besoins de la **société**.
- Une formation qui prépare mieux au monde professionnel.
- Une université moins structurée en facultés et davantage autour des formations ou des masters, avec plus d'interactions entre les facultés et davantage d'**interdisciplinarité**.
- Un enseignement plus axé sur la **pratique**.
- Une université qui prend en compte la charge et les exigences pesant sur les professeurs, afin de permettre l'exercice effectif de leurs responsabilités pédagogiques.
- Une université qui trouve un meilleur **équilibre entre qualité et quantité** des cours.
- Une université qui prend soin de ses chercheurs ; un soutien technique, administratif et financier renforcé.
- **Une ULB plus internationale**, avec davantage de stages, de mobilités et d'opportunités de circulation ; une université avec un grand réseau international et des mobilités facilitées et systématisées.
- Une université qui a des processus internes et une architecture administrative lisible.
- Une ULB qui n'est pas tenue en otage par des logiques politiques ou idéologiques extérieures.
- Une ULB qui a des **infrastructures** non limitantes et adaptées au type d'enseignement donné, des locaux et équipements en suffisance, des espaces d'études de qualité, y compris sur le plan numérique.

Défi 1 - Nos constats

- **Encadrement et accompagnement** : Il n'y a pas assez d'encadrement, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, pour les étudiants. L'accès aux professeurs et aux chercheurs est difficile.
- **Charge de travail et conditions d'enseignement**
 - Les professeurs sont en surcharge et ont du mal à suivre le rythme.
 - La pression sur l'organisation du travail touche l'ensemble des corps.
 - Les cours sont perçus comme trop lourds et pas assez attractifs.
- **Recherche et soutien aux chercheurs** : le soutien aux chercheurs est insuffisant ; il y a un manque de financements, notamment pour les petites équipes et les nouveaux chercheurs. Le

manque de moyens freine aussi les projets et les travaux de recherche ; il manque un véritable suivi institutionnel dans certains secteurs.

- **Contenus, pédagogie et évaluation** : l'enseignement reste trop peu prospectif et ne prépare pas assez aux défis de demain. Il manque une vraie réflexion sur les examens, les modes d'évaluation et les pratiques pédagogiques.
- **Surpopulation étudiante** : la surpopulation étudiante pose problème ; le nombre d'étudiants finit par nuire à la qualité de l'attention, du suivi et des apprentissages. Le manque de moyens entraîne aussi un manque de TP et de possibilités d'échange.
- **Infrastructures** : les infrastructures ne sont pas adaptées, ni en qualité ni en quantité.
- **Gouvernance et prise en compte des besoins** : il n'y a pas suffisamment de garanties quant à la prise en considération des réalités du terrain par la gouvernance.
- **Standing mondial** : les standards internationaux sont élevés, et l'université peine à répondre pleinement aux attentes actuelles et aux ambitions de demain, notamment en matière de recherche en Europe.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Coordination et organisation et du travail** :
 - Créer des **calendriers communs** et renforcer les coordinations pour permettre aux étudiants de mieux s'organiser (notamment pour les jobs étudiants).
 - Renforcer la coordination entre enseignants pour mieux équilibrer la charge de travail des étudiants, faire attention aux **redondances**. Mettre en place un cadre commun pour mieux structurer certaines mises en œuvre.
 - Créer des **moments et espaces de discussion** autour des besoins, des difficultés et des cours.
- **Soutien et accompagnement des étudiants** :
 - Prévoir des formes de soutien mieux adaptées pour les étudiants ; mieux communiquer sur les moyens et possibilités qui leur sont offerts ; systématiser certains dispositifs préparatoires pour renforcer l'égalité des chances ; clarifier les cadres d'encadrement afin de garantir la qualité pédagogique.
- **Pédagogie** :
 - Favoriser la collaboration et les échanges entre enseignants. Inclure des projets intégrant l'interdisciplinarité à tous les niveaux de l'apprentissage.
 - Donner davantage de sens à la présence des étudiants, enseignants et chercheurs.
 - Intégrer plus systématiquement dans les filières une **mobilité ou un stage**.
- **Financement** :

- Augmenter les financements et diversifier les sources de financement pour anticiper les chocs à venir.
 - Réexaminer les ressources disponibles et les redistribuer en fonction des besoins réels.
 - Favoriser une logique de financement plus coordonnée entre universités belges (budget fédéral).
 - **Rôle de l'université dans la société** : défendre et activer le rôle de l'université dans le projet de société ; renforcer l'ouverture et l'outreach de l'université.
 - **Infrastructures** : élaborer un plan pour les infrastructures fondé sur une analyse des besoins régulièrement actualisée. Établir un cadastre des possibilités existantes, centré sur les usages et les usagers.
-

Défi 2 - Vision

- Une université où le personnel académique et les autres corps sont épanouis dans leur travail et leur carrière.
- Une université qui prend le bien-être et la qualité de vie de sa communauté comme boussole, au-delà des seules logiques financières.
- Une université qui met en place un soutien financier et psychologique réel pour les étudiants en difficulté.
- Une ULB qui organise des évaluations davantage en continu, sans concentration extrême sur le blocus.
- Une université abordable, où les opportunités (emploi, initiatives, engagement) sont accessibles, y compris sans réseau préalable.
- Une gouvernance institutionnelle plus transparente et une communication modernisée.
- Plus de transparence dans les nominations, les jurys, les promotions et les projets de recherche.

Défi 2 - Nos constats

- **Mode d'évaluation et calendrier académique** : Le système d'évaluation reste trop concentré sur la période de blocus, ce qui favorise le bachotage et l'épuisement. Le calendrier académique est trop dense, avec un rythme quasi continu sur neuf mois. Des évaluations intermédiaires manquent pour permettre un apprentissage plus progressif. La charge et le nombre de missions des enseignants sont insuffisamment maîtrisés.
- **Gouvernance, transparence et coordination** : Il y a un manque de coordination horizontale et collégiale entre et au sein des facultés. Les aides disponibles pour les étudiants restent mal connues. Un manque de transparence est perçu dans certaines procédures ULB, notamment pour les postes à pourvoir et les décisions de jury. L'institution est jugée difficile à lire, en raison d'un effet de mille-feuilles entre dispositifs, structures et niveaux de gouvernance.

- **Charge de travail** : Les différents corps de l'université sont sous pression, notamment du fait des charges administratives, des délais et du contexte organisationnel. Les conditions de travail sont perçues comme dégradées. La question du suivi, du contrôle et du risque de harcèlement est également mentionnée.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Évaluation**
 - Mettre davantage l'accent sur l'évaluation continue plutôt que sur le seul blocus, afin de mieux répartir la charge de travail et de favoriser des apprentissages plus réguliers.
 - Prévoir des mécanismes de compensation entre les notes de différentes matières, afin de mieux prendre en compte l'équilibre global du parcours étudiant.
- **Accessibilité financière** : réduire le montant du minerval, dans une logique d'accessibilité plus forte aux études.
- **Information et accompagnement** : mieux faire connaître les aides disponibles pour les étudiants, qu'il s'agisse des aides sociales, financières ou des dispositifs d'accompagnement à la réussite.
- **Équité** : renforcer l'anonymisation des copies d'examen, afin de garantir davantage d'équité dans l'évaluation.

TABLE 3

Défi 1 - Vision

- **Transversalité et décloisonnement** : une université partenaire pour la vie, avec plus d'unité entre les formes d'enseignement : innovation pédagogique/ formation initiale-formation continue / disciplines. Des jurys pluridisciplinaires pour les travaux des masters et doctorats afin de décloisonner les connaissances en agissant au niveau des jurys. Une université décloisonnée permettant d'avoir accès aux recherches des autres au sein de l'ULB.
- **Une université de la connaissance** : l'ULB est à nouveau un lieu d'échanges autour des connaissances à travers l'enseignement et la recherche. L'ULB est un lieu de rencontre de personnes très diverses mais aussi d'entrechoquement, avec beaucoup de gens qui viennent d'horizons différents. L'ULB est un lieu de construction humaine, d'esprit critique et de savoir, de pédagogie évolutive et adaptative. Une université qui met la « learnability » au centre, qui valorise la capacité d'apprendre à apprendre, de remettre en question, de cultiver la curiosité. L'enseignement et le partage de savoirs sont redevenus la priorité et non le tri ou le classement des étudiants. L'ULB a mené une réflexion d'ensemble sur l'enseignement – temps et budget - les enseignants sont dotés d'une vision. Un nombre d'assistants adapté au nombre d'étudiantes avec des petites classes en présentiel.
- **Une recherche accessible et indépendante** : on a cassé le dogme de l'enseignant-chercheur. Une université où cohabitent et collaborent : enseignants purs / chercheurs purs / enseignants-chercheurs. Il y a un suivi proche des conditions de vie à l'ULB et des relations hiérarchiques dans la recherche. Des dispositifs sont mis en place pour le bien-être des chercheurs face à la hiérarchie et à eux-mêmes
- **Une université souveraine et en maîtrise de ses infrastructures numériques**. IA : une ULB "dégafamisée", avec une vision numérique.

Défi 2 - Nos constats

Savoirs en évolution :

- **Perméabilité** : les savoirs évoluent et se nourrissent fortement aussi des demandes, du retour des étudiants, du terrain.
- **Nouvelles disciplines** : la question se pose de savoir quelles sont les nouvelles connaissances et compétences à développer pour faire face au monde demain ?
- **Tout change et il n'y a plus d'acquis, de certitudes** : le monde universitaire doit évoluer compte tenu des nouvelles normalités. Les pratiques pédagogiques doivent également changer.

Transversalité :

- Face à des problèmes complexes, il faut des solutions innovantes mêlant sciences humaines et sciences dures, art, etc. Donc comment développer la pluridisciplinarité et le croisement des disciplines ? Il n'est plus possible d'évoluer en silos par discipline.

Inégalités :

- La diminution du temps d'échanges qualitatifs avec les étudiants renforce l'inéquité.
- On constate les inégalités entre les étudiants sur base de : boursier ou non, situation écologique...
- Élitisme : taux de réussite bas, cours « à buse, charge de travail qui pousse au burn out E3

Encadrement pédagogique

- Il y a un mauvais équilibre entre l'enseignement, l'administration et la recherche.
- On constate un manque d'encadrement, notamment pas assez d'assistants, ce qui provoque une diminution de l'activité d'enseignement (par ex : séances d'exercices dans des auditoriums complets).
- On constate que le corps académique a tendance à se décharger de charges d'enseignement sur les scientifiques. On valorise trop le rôle « recherche ».
- Il y a une trop grande multiplication des postes temporaires à temps partiel chez les assistants et les enseignants.
- La liberté académique est importante, mais quelles sont les limites ? Quelle est la connaissance / méconnaissance ?

Pédagogie

- La pédagogie n'est pas valorisée dans l'environnement ou la guerre des académiques. Le focus est sur la recherche à tout niveau diminue la qualité de l'enseignement - c'est un écueil du modèle enseignant- chercheur.
- On constate une tendance des cours prescriptive plutôt que descriptive : certains programmes donnent des vérités au lieu de proposer une analyse critique des connaissances et des théories.
- Les évaluations des acquisitions sont impersonnelles et ne poussent pas l'étudiant à la réflexion ni à un apprentissage réel.

Climat et stress

- On constate une polarisation de la société et de l'ULB ce qui se reflète sur le climat dans l'enseignement et dans la façon dont il est perçu. Or rien n'est mis en place pour « dépolieriser ».
- La négation des rapports de force entre promoteurs et doctorants crée des risques psychosociaux importants dans les thèses, le comité d'accompagnement ne résolvant pas ceci à cause de la collusion et des intérêts de classe.
- Les cours à Solvay sont prescriptifs : on n'apprend pas objectivement les différences théoriques, on enseigne un mode de fonctionnement et de pensée sans recul critique.
- L'ULB est devenue une grosse machine sans vraiment s'y adapter. Il faut donc adapter les processus à ce fait, sans réduire l'accès aux études ni diminuer le nombre d'étudiants.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

Transversalité et décroisement : il faut des cursus « sur-mesure avec mineurs et majeurs, avec plus de fluidité et d'agilité dans les cursus, et permettre des blocs d'apprentissage éventuellement transversaux à plusieurs facultés, via différentes modalités d'apprentissage (ex : intelligence

collaborative), en puisant dans toutes les forces de production de savoir de l'université (ex polytech – énergie chercher en sciences humaines ou sur le terrain ; en formation initiale et continue (« portefeuilles de crédits »). Et de la formation continue par plus d'enseignants extérieurs. Pour cela :

- Valoriser la formation continue des professeurs dans la carrière académique, comme une fenêtre vers la société, les autres, le terrain, les nouvelles pédagogies, les nouvelles connaissances.
- Créer des cours transversaux à toutes les facultés, en début du cursus, sur : la liberté académique – l'approche critique vs. académique – le débat contradictoire – la dialectique.

Enseignement et pédagogie, une université de la connaissance : il faut valoriser les disciplines et les compétences (les « skills », c'est-à-dire notamment apprendre à apprendre ; autonomie ; prise de responsabilité), qui sont devenues essentielles dans un monde en mutation ; visibiliser les compétences dans les offres d'emploi... Il faut promouvoir dans les cursus l'implication des étudiants dans la vie de l'ULB et l'aide aux autres étudiants, y compris en allouant des crédits pour ce genre d'activité. Il s'agit de viser l'introduction de réflexions plus systématiques sur la production du savoir, ses mécanismes, la dissémination du savoir, ses rapports de force. Et il s'agit de viser des étudiants formés à l'esprit critique, au débat contradictoire, à la nuance, et à l'approche académique, et à la dialectique.

Il faut reconnaître les fonctions d'enseignants et de chercheurs comme deux fonctions distinctes (sortir du « tout le monde doit faire de la recherche ») pour plus de flexibilité et d'adéquation aux professions individuelles. Il s'agit aussi de viser une pédagogie active et ancrée dans la réalité actuelle, en s'éloignant du modèle cours magistral / évaluation classique (examens) / notes, en sortant du modèle de cours magistral : il s'agit de faire des cours pour des petits auditoires, avec plus de pédagogie et d'interactions profs-élèves. Il faut réduire le volume horaire des cours et disciplines *ex cathedra* au profit de matières dans d'autres disciplines et améliorer la pédagogie : cours et formations systématiques aux enseignants.

Pour cela on veut :

- Des incitants ou des contraintes pour que les professeurs mettent à jour leurs cours aux méthodes pédagogiques.
- Une formation des enseignant(e)s à la pédagogie et aux outils déjà dispos en cours de carrière aux méthodes d'enseignement pour adapter les cours aux nouvelles méthodes et aux nouveaux supports.
- Plus de travail en groupe rapproché par l'emploi d'outils et la création d'assistant-es pédagogiques.
- La diminution à 50 % de cours *ex cathedra* pour s'ouvrir à d'autres cours descriptifs, de nouvelles pédagogies, plus de temps libre (cf plan stratégique 2030).
- Un plan pédagogique à l'embauche et en cours de carrière pour mettre des incitants dans le cadre des promotions, de l'adaptation du salaire, et un nouvel emploi.
- Fluidité : mettre en place un portefeuille de crédit tout au long de la vie (et notamment un guichet unique à l'administration centrale).
- Développer les travaux en binôme issu de facultés différentes.
- Des évaluations portant sur des travaux de groupe : s'éloigner du système de notation et de classement individuel.
- Permettre que les étudiants sortent de l'université avec un bac/master pluridisciplinaires et des compétences qui soient elles aussi créditées.
- Instaurer des cours d'épistémologie – de sciences sociales – obligatoires dans chaque cursus, et surtout en fac de sciences.

On ne veut pas d'examen d'entrée : cela réduit l'accès aux études.

Recherche : refinancement global de la recherche

Numérique : on doit viser une IA publique, souveraine, accessible à tous les étudiants et le personnel qui permet de mieux exploiter les productions des étudiants présents et passés et qui permette le développement de la richesse des données de la recherche. En particulier, on souhaite :

- Une IA intégrée à l'UV pour étudiants qui ne recourt qu'aux supports des cours comme source (ou autres sources explicitement choisies par les enseignants). Il existe des modèles open source en interne.
- Une évaluation des coûts de développement d'une IA souveraine (développement plus maintien) et des recettes (y compris symboliques).

Moyens : il s'agit d'augmenter le ratio profs/élèves, mais PAS en rendant l'accès à l'université et aux études difficile. Donc on est contre faire des examens d'entrée ou des années préparatoires, mais il s'agit de viser un financement global de la recherche et de l'enseignement (pour l'encadrement) et l'embauche d'assistant·es avec une stabilité et sécurité d'emploi. On devrait notamment :

- Définir un nombre minimal d'enseignants par étudiant et veiller, par des règles, à la sécurité et la stabilité des conditions de travail des encadrants.
- Pénaliser avec de réelles répercussions ceux qui ne respectent pas le RGE et les aménagements.

Défi 2 - Vision

Egalité des chances :

- Des conditions d'étude et de travail excellentes avec une institution qui prend soin et valorise celles et ceux qui font l'université.
- L'accès à l'université et aux études de connaissances de tous et toutes.
- L'égalité dans les conditions de travail et dans l'accès aux études.
- Une université qui soutient activement ses étudiants et son personnel financièrement pour éviter les inégalités et offrir une vraie égalité des chances.
- Des aides variées, gratuites et personnalisées, pour les étudiants en difficultés provenant du secondaire (handicap, difficultés sociales, familiales, discriminations).
- Une université qui n'a plus peur de reconnaître et discuter des discriminations en son sein et dans son héritage.
- Zéro tolérance à l'intolérance, avec une vraie gestion HDUSS qui vise la qualité des cours et qui cherche à ce que les gens s'expriment.
- L'ULB se tient au courant des conditions de vie des étudiants et connaît leurs centres d'intérêts (accès à l'information, évolution du statut social, actualités...).

Transversalité et collaboration avec le reste de l'enseignement : l'université collabore avec le reste de l'enseignement supérieur afin de permettre un épanouissement maximal des étudiants. Les universités et hautes écoles travaillent main dans la main pour favoriser les parcours étudiants et

mieux valoriser les ressources. Et l'enseignement à l'université et en hautes écoles est également valorisé.

Contenu de l'enseignement : la production des savoirs scientifiques et technologiques sont analysées à l'aune du projet de société, avec la participation des sciences humaines. L'ULB valorise plus les compétences ("skills"). Visons un enseignement qui crée du sens sociétal.

Discriminations : l'ULB produit en continu des connaissances et des données internes et des analyses sur son fonctionnement (genre, discriminations...) avec notamment un grand chantier sur le genre, qui donnerait lieu à une publication des chiffres. L'ULB traite efficacement les discriminations et le mal-être de façon coordonnée et n'a pas peur de discuter de son héritage (racisme et héritage colonial).

Santé mentale : l'ULB prend des initiatives en matière de santé mentale pour tous et pour tous les troubles d'apprentissage (étudiants) EBS (avec statut ou pas).

Les outils numériques mis à disposition sont rationalisés et plus intégrés. Des règles plus claires sont communiquées et mises en place à ce sujet.

En matière de conditions de travail, on vise un **retour à l'emploi** de tout le personnel et **pas de sous-traitance**, y compris en matière de sécurité et gardiennage !

Défi 2 - Constats

- **Les technologies de l'information** apportent du stress du fait de la désorganisation et de leur multiplication. Il n'y a pas de coordination entre les corps de l'ULB, certains profs ne sont pas en phase les uns avec les autres, et ainsi les étudiants ont des devoirs programmés du jour au lendemain, avec des deadlines en ligne ou pas, via des plateformes et des outils trop divers. Les étudiants sont perdus entre toutes les plateformes.
 - Par ailleurs, comment sortir du diktat de l'efficacité et de la rentabilité, quand on ne se questionne pas assez sur l'innovation : on enchaîne et on superpose les innovations en matière d'outils informatiques (d'où ce stress et désordre), sans suffisamment de discernement et de nuance.
 - Pour les chercheurs, l'IA augmente la pression. On arrête pas d'avoir des outils « pour alléger le travail » mais on n'aboutit pas à ce résultat. Il faut une réflexion de base sur comment ré-allouer le temps.
 - L'adaptation aux technologies de l'information est chaotique et difficile entre les corps.
 - Les étudiants n'ont pas accès à tous les supports décentralisés.
- **Enseignements** :
 - Certaines **charges** sont mal évaluées entre cours et la charge réelle qu'ils induisent et la valeur des crédits.
 - On demande aux équipes d'être "des **couteaux suisses**", sans que la formation ne suive. Or, on ne peut pas tout savoir. Mais on peut se former à tout.
 - Il y a une forte pression pour les contrats sur fonds externes.
 - Le **contenu de certains cours est problématique** et pourtant ils sont intouchables, sans **répercussions** pour ces enseignants. Ceci entraîne aussi du stress et un sentiment d'exclusion.

- L'enseignement, l'apprentissage ne servent pas assez comme levier de développement personnel, alors que la **formation continue** y contribue (ex. : cours en éthique). Il n'y a pas assez de thématiques qui seront utiles, éthiques ou socialement impactantes.
- Il **manque de réflexion pédagogique et didactique spécifique**. Des budgets devraient être débloqués pour chaque enseignant afin de parfaire ses cours.
- **Inégalités :**
 - Il y a **un trop de travail invisible**, avec de la surcharge, une mauvaise organisation et insuffisamment de reconnaissance du travail invisible. Exemple : les assistants dans les commissions ; les travaux de groupe ; les tâches administratives, souvent genrées et invisibles. Cela crée du stress, des burnouts, l'abandon des études.
 - On constate un manque criant d'égalité des chances, à cause des cours dans le secondaire, des handicaps, des discriminations, de la surcharge et des burnouts.
 - **Réorientations mal accompagnées** : les parcours étudiants sont cloisonnés et n'aident pas à une réorientation en cours d'étude.
 - Les **parcours sont cloisonnés** avec une mauvaise orientation des étudiants (« tout le monde vient à l'univ »), du fait d'une dévalorisation des cours en haute école. On ne parle pas assez des hautes écoles à l'ULB aux nouveaux arrivants ou en cas de réorientation.
- **Le climat de travail** n'est pas bon. La polarisation de la société se reflète à l'ULB. Et la « polémisation » de l'ULB par des groupes / des personnes extérieures a un impact sur le climat de l'ULB.
 - Les professeurs accusés ou connus comme des **agresseurs, harceleurs ou racistes** ne peuvent que très difficilement être recadrés ou dans le pire des cas, démis de leurs fonctions. Il y a **du harcèlement** / des MDVSS / des mises à l'écart / des abus ... de la part de la hiérarchie.
 - L'université est plus généralement un environnement **machiste** et ultra **concurrentiel**. Les **rapports hiérarchiques** entre les corps mettent en danger les corps minoritaires.
 - Il y a des **discriminations** constantes, quotidiennes et banalisées (racisme, sexisme, homophobie, validisme, de la part de professeurs et d'étudiants, qui restent trop souvent impunies. "Toutes les personnes racisées et avec qui j'ai pu discuter m'ont signalé une impossibilité d'évoquer les questions de racisme structurel dans l'institution, au-delà de la posture." Il y a un **manque de clarté et de coordination dans les actions et services qui soutiennent le bien-être et la lutte contre les discriminations** : manque de clarté et coordination entre actions des services contribuant au bien-être c'est-à-dire une personne en charge du bien-être étudiant : « ULB santé » – « service genre et diversité » – « psy campus » – DRH, ... Ces services devraient travailler ensemble, en coordination et avec plan stratégique commun.
 - **Une partie de la communauté se sent exclue et déconsidérée** : notamment le personnel des restaurants, le personnel du nettoyage. Agressions ; contrôle constant ; conditions de repas. En cause : la sous-traitance. On déplore les conditions déplorables du **personnel de nettoyage** et la **sous-traitance** qui fait que ces personnes n'ont pas les mêmes droits que le personnel ULB. Ceci concerne le personnel de nettoyage et des restaurants (sous le contrôle de : ULB + société externe + ISS) / problèmes de santé

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Transversalité** : il faut favoriser la concertation entre services (ULB et externes).
- **Meilleure orientation dans les études** : il faut mettre en place des solutions d'orientation en amont de l'université.
- **Sous traitance vs. internalisation** :
 - Initier une grande réflexion sur l'internalisation (sécurité, nettoyage, restau, électricité, entretien machines...) et à mettre fin à la sous-traitance, avec une charte pour de meilleures conditions de travail.
 - Donner accès aux infrastructures et aux processus de délibération de l'ULB aux personnels de nettoyage et de restauration.
- **Etudier autrement, souplesse et droit à déconnexion** : on souhaite un droit et une place pour à la déconnexion et à la diversité des activités en valorisant les actions qui se placent en dehors du champs « standard ». On invite à une réflexion sur une reprise en main de la temporalité (déconnexion, recherche de qualité, gestion autonome : favoriser une gestion autonome des travaux par les étudiants. Il faut leur donner plus d'autonomie, par exemple en donnant des périodes plus souples.
- **Egalité des chances et soutien aux étudiants** :
 - Faisons que l'ULB apporte plus de coaching à tous les étudiants, avec des kots plus accessibles et un soutien financier. Il faut plus de bourses et de moyens de lutte contre la précarité étudiante ; mettre en place des aides et actions sur les troubles de l'apprentissage.
 - Visons une prise en charge globale, gratuite et cohérente des étudiants qui ont des difficultés (sociales, scolaires, familiales, handicap, aidants proches ou non, discriminations).
 - Renforcement des services d'aide aux étudiants (EBS, SAA,,SSE, SSM, ...).
 - Favoriser l'accès égalitaire aux études financièrement et culturellement en mettant des quotas plus accessibles, plus de bourses, plus de soutien financier moins formalisé et lourd administrativement.
 - Création et financement beaucoup plus fort d'observatoire de la vie du corps scientifique, du corps étudiant, du PATGS.
 - Solution d'aide à l'orientation en amont de l'ULB ou soutenir ou participer à des solutions d'orientation en amont de l'ULB.
- **Lutte contre les discriminations, le stress et pour le bien-être** :
 - Systématiser les **diagnostics**.
 - Accroître la **transparence** sur les processus et les actions internes en matière de bien-être, stress, discriminations, et fonctionnement. Pour beaucoup de sujets, l'ULB réfléchit mais ne communique pas dessus. Par exemple, en cas de plaintes, l'accusé de réception est reçu 2 mois après. Il faut éviter les huis clos (exemple : la gestion des polémiques liées à la Palestine). De même, produire et **rendre accessible des données produites** par des chercheurs de différentes disciplines sur le fonctionnement interne de l'ULB (dynamique de genre, socio, économie ...).
 - Du **personnel** pour la cellule EBS et le SAA et le soutien aux étudiants.

- **Renforcer la prise en charge des signalements** de discriminations à tous les niveaux de l'ULB et les pistes d'action pour prévenir et sanctionner.
 - **Sortir du modèle punitif** dans la gestion de la discipline étudiante.
 - Mettre en place une **analyse interne récurrente des biais** de l'ULB : en quoi les discriminations biaisent les fonctionnements ? Et des **grands plans de lutte** contre le racisme, la misogynie, la transphobie, le validisme... au lieu d'organes dédiés différents.
 - **Décoloniser** l'ULB et visibiliser les minorités et les différents types de discriminations sur le campus, aussi par des emblèmes : noms d'auditoires, de rues, sculptures ... Retirer la statue d'Emile Francqui à la bibliothèque.
 - **Structure participative qui coordonne les forces** qui observent , objectivent, luttent contre les discriminations – par type de discrimination – un lieu pour faire le lien entre les différents acteurs (ex : la criwin ne coordonne que sur le genre pas de GT sur le reste). Créer une coordination entre les organisations de l'ULB qui prennent en charge les discriminations / le bien-être d'une façon ou d'une autre pour mettre en commun – lier les actions / bonnes pratiques.
 - **Protocoles et formations** (et **conséquences pour les coupables**) pour lutter contre les violences et discriminations et pas juste des mots.
 - Mettre en place un cours transversal sur les discriminations.
 - Cours et programmes de recherche sur VSS valorisés.
- **Lutter contre le stress dû à l'informatique :**
 - Favoriser des outils informatiques alternatifs et/ou open source à construire sur mesure pour l'ULB.
 - Réduire le nombre de canaux, rendre les outils plus accessibles, avec une centralisation interne. Moins de canaux mais mieux.
 - Mettre en place des règles claires relatives à l'utilisation des outils informatiques de manière concertée.

TABLE 4

Défi 1 - Vision

- Une université où l'on a le temps d'apprendre et de construire des **liens humains**.
- Une université qui garantit une **sécurité d'emploi** sans la payer de sa santé, avec des emplois durables et résilients.
- Un meilleur **équilibre entre vie privée et vie professionnelle** pour l'ensemble de la communauté.
- Une université avec plus de coopération et moins de compétition.
- Un enseignement ancré dans la **recherche et l'interdisciplinarité** ; une université qui développe l'interdisciplinarité, construit un langage commun et valorise la diversité des savoirs.
- Un enseignement qui **varie les approches pédagogiques et s'adapte aux besoins**, permettant d'accompagner les étudiants dans leur développement intellectuel.
- Une évaluation au service des apprentissages et où le taux de réussite dépasse 80 % sans baisser le niveau.
- Des auditorios adaptés à un **enseignement inclusif**.
- Une université qui considère la problématique environnementale comme une base de ses décisions ; une université qui forme les **citoyens d'un monde durable**.

Défi 1 - Nos constats

- **Evaluation et gouvernance**
 - Discordance entre les carrières et les modalités d'évaluation.
 - L'évaluation continue reste insuffisante, avec une forte concentration sur la période de blocus et de révision.
 - Évaluation trop axée sur le taux de réussite, pas assez sur l'investissement des étudiants ; logiques top-down, parfois déconnectées des besoins du terrain.
- **Enseignement et pédagogie**
 - Évolution très lente de l'enseignement, qualité des enseignements très variable selon les enseignants et les approches.
 - En SPI, une hyper-spécialisation avec trop peu d'introduction ou de mise en perspective.
 - Il y a un grand défi d'encadrement : des cohortes très nombreuses, dans un contexte où la pédagogie reste trop peu valorisée.
- **Charge de travail**
 - Peu de temps pour enseigner, se former et faire de la recherche, notamment une place trop faible accordée à la recherche et à l'enseignement dans le temps de travail.

- Le calendrier académique donne l'impression d'études en continu pendant neuf mois, ce qui mène à l'épuisement.
- Beaucoup trop d'argent, de temps et de charge perdus au cours des années d'études.
- Surcharge morale.
- **Organisation institutionnelle** - Un sentiment de chaos face à l'organisation de l'université, il y a souvent une découverte tardive de certains dysfonctionnements, avec des conséquences concrètes.
- **Emploi et perspectives** : Instabilité des perspectives d'emploi pour les chercheurs et les enseignants.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Calendrier académique et modes d'évaluation**
 - Revoir le calendrier pour permettre davantage d'évaluation continue.
 - Mieux coordonner les enseignants et les cours afin d'équilibrer la charge de travail des étudiants et d'éviter les redondances dans les programmes.
- **Formation et accompagnement**
 - Renforcer la formation pédagogique de certains enseignants.
 - Créer des formations plus transversales et mieux partagées entre les facultés.
 - Mieux identifier et rendre plus accessibles les dispositifs d'accompagnement existants.
- **Collaboration et interdisciplinarité**
 - Favoriser la collaboration entre les différentes facultés et filières et inclure, à tous les niveaux de l'apprentissage, des projets intégrant l'**interdisciplinarité**.
 - Développer de nouveaux rituels de collaboration et de fonctionnement.
- **Santé mentale et structures de soutien** : créer une cellule commune ou un espace de concertation autour de la santé mentale, en lien avec les facultés et les comités concernés.
- Redonner du sens à la présence des étudiants, des enseignants et des chercheurs.
- Mieux intégrer les parcours dans la vie étudiante, afin que tout ne soit pas réduit seulement aux cours.

Défi 2 - Vision

- Une université où les professeurs et autres membres de la communauté universitaire sont épanouis dans leur travail et leur carrière.

- Une université qui offre un soutien financier et psychologique aux étudiants en difficulté pour leur permettre de suivre leurs études.
- Une université accessible, où chacun peut trouver plus facilement un job, une association, une initiative étudiante ou d'autres formes d'engagement, même sans réseau.
- Une université qui privilégie l'évaluation continue plutôt que le blocus, ne visant pas l'élimination, mais un cadre de qualité permettant la réussite.
- Une gouvernance institutionnelle transparente et davantage à l'écoute de sa communauté, ou la transparence et omniprésente dans les décisions académiques : jurys de bachelier et de master, promotions, projets de recherche, etc.
- Une université moins gouvernée par les chiffres et plus préoccupée par la qualité et le bien-être.

Défi 2 - Nos constats

- **Charge de travail**
 - Il manque des outils pour mieux maîtriser la charge de travail et le nombre de missions des enseignants.
 - Les différents corps sont sous pression, entre surproduction, charges administratives et délais, ce qui génère du stress et nuit à la qualité de travail. Il devient difficile de faire correctement ses cours et de dégager du temps pour autre chose.
- **Recherche, qualité > quantité**
 - La conciliation entre qualité et quantité dans la recherche pose problème ; une tension forte existe entre les exigences de production et les conditions permettant un travail de qualité.
- **Gouvernance et transparence**
 - Il existe un manque de coordination horizontale et collégiale.
 - **Transparence** : les Fabriques ULB manquent de transparence dans les places à pourvoir. Les motivations des décisions des jurys devraient être connues ou au moins indiquées ; la gestion générale est peu lisible ou insuffisamment partagée.
- **Rythme académique et vie sur campus**
 - Il existe un décalage entre les rythmes imposés et les réalités vécues.
 - Les trous horaires et l'absence de vraies pauses compliquent le quotidien.
 - Les bâtiments manquent d'espaces agréables pour se retrouver, travailler ou faire une pause sur les campus. Il n'y a pas assez d'espaces de discussion, de transition ou d'intercours.
- **Statuts et précarité**
 - Les différences de statut entre personnels créent des écarts importants.
 - Les activités reposant sur des financements extérieurs génèrent de l'instabilité et du stress.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Financement de la recherche**
 - Permettre une plus grande flexibilité d'engagement dans la recherche via de petits financements, sans précariser les chercheurs.
 - Mettre en place un système de type guichet pour les micro-contrats et les financements.
- **Adaptation et accompagnement** : rationaliser les supports de cours afin d'optimiser et de mieux utiliser les ressources existantes. Revoir le rôle de la cellule EBS et renforcer son aide dans la mise en place des adaptations.
- **Campus et infrastructures** : créer des groupes de travail sur les bâtiments et les campus dans les différentes facultés.
- **Dialogue et cohérence institutionnelle** : créer des lieux de discussion, d'objectivation et d'explication des dissonances entre les discours et valeurs portés par l'ULB et les actions effectivement menées.
- **Responsabilités sociétales** : Mettre en place des garants, rôles ressources ou veilleurs et veilleuses sur les enjeux éthiques, de genre, de diversité et d'environnement.

TABLE 5

Défi 1 - Vision

- Une université **inclusive** et **ouverte**, qui forme des étudiants **engagés** dans leurs études et des adultes **libres, intellectuellement outillés**.
- Une université qui **prépare** chacun et chacune à **contribuer** à un **monde ouvert, solidaire et durable**.

Défi 1 - Nos constats

- **Parcours étudiants et orientation**
 - Il y a un manque d'aide à l'orientation en début de parcours (BA1) → beaucoup d'étudiants changent ou arrêtent après 1–2 ans.
 - Choix d'études parfois mal accompagnés, avec peu de suivi dans les moments charnières.
 - Manque de motivation et d'engagement, en lien avec un manque de sens ou d'accompagnement.
- **Modes d'évaluation et pédagogie**
 - Les méthodes d'évaluation ne sont pas toujours optimales pour intégrer et mesurer les acquis ; le système d'évaluation est questionné dans sa pertinence et son efficacité.
 - Objectifs pédagogiques parfois flous ou trop ambitieux (trop de contenu, pas assez de profondeur). Importance insuffisante donnée à l'**expérience pédagogique** et aux **conditions d'apprentissage**.
 - Peu de **contrôle continu**, ce qui limite l'apprentissage progressif.
 - Questionnement sur les formats de cours (ex cathedra vs petits auditorios). Mais : difficulté à adapter les dispositifs à des groupes très nombreux.
- **Conditions d'étude, charge de travail**
 - Forte pression temporelle, rythme intense sans réel moment de récupération.
 - Difficultés à concilier études et autres dimensions de la vie.
 - L'environnement d'apprentissage n'est pas toujours favorable, il y a notamment une impression d'être submergé et une difficulté à dialoguer avec les enseignants. À l'inverse : "manque de confiance dans la transmission et dans l'implication des étudiants".
- **Recherche, réalités de travail**
 - Difficultés à obtenir des **subsides pour la recherche**, certains domaines étant moins soutenus.

- Pression importante sur les académiques, qui doivent gérer à la fois **enseignement, recherche et adaptation pédagogique**.
 - Le rôle et la reconnaissance du travail pédagogique des enseignants sont encore insuffisants ; manque de moyens et de temps, alors que les attentes augmentent.
 - Il y a peu d'évolution ou d'adaptation du système malgré l'augmentation du nombre d'étudiants ; il y a une augmentation du nombre d'étudiants sans adaptation suffisante des ressources.
- **Enjeux contemporains**
 - L'IA bouleverse les métiers, les méthodes d'apprentissage et d'évaluation, sans réponse encore pleinement structurée.
 - Il y a de réels enjeux liés aux financements publics/privés, avec des impacts sur l'indépendance de la recherche.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Gouvernance et organisation**
 - Développer une culture de collaboration plutôt que de silo, développer des processus collectifs et inclusifs dans la gouvernance.
 - Mieux reconnaître et expliciter le rôle de chacun dans les missions de l'université ; articuler les différentes missions (enseignement, recherche, service).
 - Créer des espaces de réflexion collective sur l'avenir de l'université.
 - Mener une réflexion globale sur l'offre d'enseignement, l'organisation et l'évaluation.
- **Pédagogie et enseignement**
 - Reconnecter l'enseignement à la réalité ; ancrer davantage les enseignements dans le concret (projets, terrain, interdisciplinarité). Favoriser une approche plus appliquée et contextualisée des savoirs.
 - Développer l'**interdisciplinarité**.
 - Mieux articuler enseignement, recherche et société.
 - Développer des formats plus interactifs et participatifs ; mettre en place davantage de cours en petits groupes.
 - Créer des espaces de dialogue réel entre étudiants et enseignants.
- **Conditions d'apprentissage et encadrement**
 - Transformer les conditions d'apprentissage ; favoriser des environnements d'apprentissage de qualité (espaces, matériel, atmosphère).
 - Donner plus de place à l'expérimentation pédagogique et offrir plus de temps et d'espace pour interagir, poser des questions et comprendre.
- **Rôle des enseignants et innovation pédagogique**
 - Valoriser la pédagogie et le rôle des enseignants et mieux accompagner les pratiques pédagogiques notamment les pratiques innovantes.
 - Reconnaître et soutenir la **formation pédagogique** des enseignants.

- **Expérience étudiante**
 - Améliorer l'accompagnement des étudiants dans leur parcours et mieux intégrer les étudiants dans les dynamiques de l'université.
 - Développer des environnements plus **humains et accessibles**.
 - **Infrastructures et environnement**
 - Améliorer les espaces d'apprentissage (lumière, air, confort).
 - Adapter les infrastructures aux nouvelles pédagogies et créer des espaces hybrides (travail, collaboration, détente).
-

Défi 2 - Vision

- Une université **inclusive, accueillante et positive**, offrant à chacun et chacune un environnement **épanouissant et des perspectives**.
- Une université où les choix d'études sont mieux adaptés aux ambitions, au potentiel et à l'enthousiasme de chacun et chacune.
- Une université réellement **accessible** à tous.
- Des espaces d'étude adaptés aux différents besoins de concentration.

Défi 2 - Nos constats

- **Accompagnement, orientation et accès aux dispositifs**
 - L'accompagnement des acteurs académiques, de la recherche et des étudiants reste insuffisant.
 - Le soutien administratif au corps académique et scientifique manque, la guidance reste limitée, et les dispositifs d'aide à la réussite peinent à atteindre leurs publics cibles.
 - Les modalités de soutien, d'orientation et d'accès à certains dispositifs manquent de clarté, notamment pour les EBS, dont la mise en place reste lourde et fragmentée.
- **Calendrier académique et charge de travail**
 - Le **calendrier académique**, avec deux quadrimestres et trois sessions, pèse particulièrement sur les étudiants.
 - Il est difficile de concilier études, job, vie privée, Erasmus, stages et autres engagements.
 - Pour les chercheurs, l'**équilibre entre temps d'assistanat et temps de recherche** reste difficile à trouver.
- **Santé mentale**

- L'incertitude du monde rend les jeunes plus **vulnérables et anxieux**, alors qu'apprendre suppose un minimum de sécurité.
- **Recherche, travail et fonctionnement interne**
 - La mise en place des projets de recherche **manque d'intelligence collective**, et les coûts de soutien ne sont pas toujours adaptés.
 - Les évolutions de carrière des PATGS restent limitées.
 - Certaines difficultés ou incompétences dans l'organisation du travail retombent sur les autres, ce qui alimente frustration, surcharge et suradaptation.
- **Finances et précarité**
 - La hausse du minerval, le prix des logements bruxellois, les frais académiques et le flou autour des aides sociales accentuent les difficultés financières.
 - Le nombre d'étudiants et les besoins augmentent, sans que les ressources administratives suivent au même rythme, ce qui génère du stress.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Accessibilité**
 - Rendre l'université plus accessible, en tenant compte des inégalités de départ et des obstacles individuels.
 - Ouvrir les aides sociales à toutes les personnes qui en ont besoin.
 - Développer davantage de logements étudiants, y compris dans le parc lié à l'université.
- **Orientation et accompagnement**
 - **Accompagner les étudiants** dans leurs choix d'études, leurs doutes et leurs réorientations.
 - Rendre plus explicites les enseignements, leurs objectifs et les attentes académiques.
 - Être **transparent** dans les critères de réussite et les objectifs pédagogiques.
 - Donner plus de feedback aux assistants et aux autres membres du personnel.
- **Fonctionnement institutionnel et gouvernance**
 - Mieux relier les différentes composantes de l'université et **éviter le fonctionnement en silos**.
 - Intégrer davantage les acteurs de la communauté universitaire dans les **décisions**.
 - Alléger les procédures lourdes et la **charge administrative**.
 - **Revaloriser les services** à l'université, y compris les services de soutien.
- **Conditions de travail, reconnaissance et climat humain**
 - Défendre une excellence universitaire qui ne se fait **pas au détriment de l'humain**.
 - Créer un **climat de sécurité** pour les étudiants dans les cours, afin de préserver la santé mentale et les conditions d'apprentissage.
 - Encourager une culture de **reconnaissance**, où collègues, étudiants et enseignants sont davantage valorisés.

- Mieux gérer les situations où certains membres du personnel ne contribuent plus au projet commun.
- **Financement et répartition des charges**
 - Donner à l'institution des ressources suffisantes, notamment humaines et techniques, pour remplir ses missions sans épuiser les équipes.
 - Augmenter les moyens budgétaires pour engager davantage de personnel académique, administratif et de soutien.
 - Mener une réflexion sur les **sources de financement, publiques et privées**.
 - Changer les **systèmes de pondération pour mieux valoriser** certains rôles et mieux répartir les charges.
 - Réduire la taille des groupes ou améliorer significativement le **ratio enseignants-étudiants**.
- **Les missions**
 - Mieux articuler recherche, enseignement et services à la collectivité, avec des objectifs communs et une vision moins segmentée de l'institution.

TABLE 6

Défi 1 - Vision

Une université universelle : des moyens de lutte contre la discrimination et le harcèlement. . Avec des processus qui fonctionnent, pas de “jolis mots”. Une université qui traite l'échec différemment, qui pense des solutions, des réorientations. Avec des indicateurs de réussite qui se manifestent sur tous les profils socio-économiques.

Une “université de la cité” : adaptée aux enjeux (durabilité, géopolitique...) ; ouvertement durable, laboratoire, expérimentations, innovation. Soucieuse de son rôle de modèle de la préservation de la planète. Sur tous les domaines, pas juste les effets de serre, les guerres, etc. La manière dont les profs véhiculent leurs connaissances sur les enjeux de société rayonne sur les étudiants.

Une université de l'indépendance académique, qui se protège en avance de la cooptation de manière structurelle à tous niveaux institutionnels et politiques (EU compris), par exemple via l'indépendance technologique.

Une université qui défie l'IA : sortir de la peur de louper le coche. Arrêter de courir, réfléchir, être critique. Élucider les enjeux. Accompagner les pratiques des étudiants. Utiliser avec parcimonie et de manière éclairée comme soutien et pas remplacement de la réflexion.

Une université qui a retrouvé son calme : l'ULB serait sortie de la cette croissance exponentielle des étudiants et d'un sentiment de rattrapage. En vitesse de croisière, ayant soigné la pression, l'ULB est une université des idées. Il y a des contradictions mais ouverte au débat, mise en discussion des choses. Sortir d'un monde qui se hygiénise et s'autocensure.

Une université gouvernée sans pyramide : sortir d'un système de gestion pyramidale. Étant déjà une université en avance au niveau des corps scientifique et académique, où le clash est permis entre les instances et les corps, mais où la hiérarchie est encore présente, surtout dans le PATGS. Étant sortie du système à l'ancienne, tous les corps sont bien traités et considérés et cela a ouvert de la marge de manœuvre par rapport à la bureaucratie.

Une université qui attire : l'ULB est devenue un employeur attractif, avec postes et missions claires sont reconnus par des salaires attractifs. Elle attire les meilleurs chercheurs et les meilleurs étudiants. Elle est reconnue pour la qualité de ses enseignements et de l'accompagnement des étudiants. Elle est réputée et choisie pour cela, pas parce que c'est l'université à côté. Elle est aussi reconnue par son inclusivité et sa diversité. Elle met en lien les étudiants de différentes phases, dès le lycée.

Défi 1 - Nos constats

Manque de personnel enseignant et conditions d'enseignement : il y a trop peu de personnel enseignant, ce qui crée un déséquilibre entre le nombre de professeurs et celui des étudiants. Cela se ressent particulièrement dans les laboratoires et les exercices en petits groupes, qui sont difficiles à organiser dans de bonnes conditions. Le nombre d'étudiants est souvent trop important dans les cours, notamment pour les assistants qui doivent encadrer des groupes trop nombreux. Cette situation contribue à un épuisement du personnel enseignant. La situation est aggravée par l'instabilité des postes. De nombreux chercheurs disposent de mandats d'un an, ce qui ne favorise pas la construction d'un enseignement de qualité sur le long terme. Il serait important de stabiliser les personnes qui enseignent afin de leur permettre de s'inscrire dans la durée. Par ailleurs, les engagements arrivent trop tard dans l'année académique. Certains assistants et chargés de cours sont engagés au 1er octobre alors que l'année académique commence le 15 septembre, ce qui leur laisse très peu de temps pour préparer leurs enseignements et génère une source de stress dès le départ.

Infrastructures et conditions matérielles : les infrastructures posent problème. En début d'année, dans certains auditoriums, il n'y a pas assez de places assises pour tous les étudiants. On entend parfois dire que ce n'est pas grave parce qu'une partie des étudiants va abandonner. Pourtant, cela ne devrait pas être considéré comme normal : les étudiants devraient pouvoir avoir leur place dès le départ pour pouvoir rester. De manière générale, la taille des groupes et l'insuffisance des infrastructures rendent les conditions d'apprentissage difficiles.

Organisation des cursus et administration : les cursus sont parfois trop compliqués. Il existe beaucoup d'options, parfois dupliquées, et l'ensemble est difficile à comprendre pour les étudiants. Dans certains cas, il est même impossible de suivre certaines combinaisons de cours en raison de problèmes d'horaires. Cette complexité conduit à des cohortes moins structurées. Les étudiants suivent des programmes très individualisés, ce qui affaiblit le sentiment d'appartenance à un groupe. Il devient plus difficile de créer un corps étudiant solidaire, et cela se ressent dès la première année, particulièrement en BAC 1. Par ailleurs, il serait nécessaire de simplifier les étapes administratives, aussi bien pour les étudiants que pour les membres du personnel.

Accompagnement pédagogique : il faut améliorer l'accompagnement pédagogique, à la fois pour les étudiants et pour les enseignants.

Mission de l'université et mixité sociale : l'université a une mission importante : elle doit réussir à conjuguer excellence académique et ascenseur social. Aujourd'hui, il existe un sentiment que ni l'un ni l'autre ne sont pleinement atteints, alors que l'institution devrait être capable de servir ces deux publics.

Mixité : il existe parfois des formes de racisme ou des difficultés d'acceptation de la diversité. Par exemple, certaines femmes voilées ne se sentent pas bien accueillies dans l'université. La mixité devrait être pleinement acceptée.

Recherche et indépendance académique : débat sur la qualité par rapport à la quantité dans la production scientifique. Les conditions actuelles peuvent pousser à privilégier la quantité de

publications plutôt que leur qualité. Il faut aussi garantir aux enseignants la possibilité réelle de mener des activités de recherche. Certains s'interrogent sur l'indépendance de la recherche, notamment au regard des trajectoires institutionnelles européennes (par exemple dans le cadre des EUA). Il existe une crainte que l'université perde sa capacité à rester un espace scientifique autonome, ce qui pourrait conduire à des formes d'autocensure. Dans ce contexte, certains redoutent également une pression croissante vers des domaines comme la recherche militaire, par exemple à travers des coopérations avec des entreprises comme Thales.

Intelligence artificielle et évolution du travail académique : l'IA est perçue comme trop encouragée. Certains enseignants observent chez leurs collègues une évolution dans la manière de réfléchir et de travailler, liée à l'usage de ces outils.

Contexte global et enjeux environnementaux : le contexte extérieur représente un défi important pour l'université, notamment sur les enjeux environnementaux. Les transformations à venir sont rapides et les échéances proches (2050 est proche). L'université doit donc être capable de rester pertinente face à ces défis.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Vision long terme - focus université :** vision à long terme. Avoir un plan de 20 ans à l'avance. Vision stratégique (d'investissement sur l'immobilier maintenant sachant qu'on est au pic des étudiants et que ces bâtiments vont être vides). Un esprit qui se diffuse aussi dans la qualité à la recherche. Tout en équilibrant avec la liberté de recherche, sans rigidité. Chaos de l'ULB est une bonne chose. Un bureau pédagogique pourrait soutenir ces efforts, non seulement en première année mais tout au long du cursus. L'objectif serait d'aider les étudiants à apprendre à apprendre, et d'accompagner les professeurs dans le développement des meilleures pratiques d'enseignement. Il faut aussi tenir compte de l'évolution du profil des étudiants entrant en première année. Les étudiants de BAC 1 présentent souvent un nouveau type de literacy, davantage orienté vers le visuel et l'instantané. L'enseignement doit donc s'adapter à ces évolutions pour favoriser la réussite.
 - Renforcer la concertation entre l'enseignement secondaire et universitaire avec un·e seul·e ministre pour tout l'enseignement.
- **Vision long terme - focus société :** veille sur des sujets d'actualité. récolte de l'information sur les sujets qui permet la mise en place du reste. Créer une observation des risques (géopolitiques, climatiques, économiques). Créer une commission de veille de l'indépendance (politique, technologique, académique).
- **Justice, quoi !** Création d'une commission disciplinaire indépendante pour faire appliquer les procédures disciplinaires prévues en cas de non-respect des valeurs communes. Au-delà du copinage. Exemple : propos haineux.
- **Département de la durabilité, transversale** - au niveau de l'administration centrale. Avec du personnel, du budget, des responsabilités claires.

- **Se réappropriier sa narration**, une reconnaissance bruxelloise, européenne, etc. l'image mais pas que, quelque chose qui suit. Sortir des gauchistes déformés par les libéraux.
- **Enseignement** : ne pas engager que par la qualité scientifique, mais aussi par la qualité pédagogique et la qualité humaine (sur bases de valeurs communes).
 - Forcer à suivre les formations pédagogiques.
 - Formation pour le personnel plus approfondis et intenses, avec un réel retour sur les changements à court et long terme (sortir du 1 jour et demi).
 - Mobilité positive (changement de poste, stages d'observation, etc).
- **Recherche** : privilégier la qualité et non la quantité. par exemple, les systèmes de promotion (ne pas regarder toutes les publications, juste les dernières ou les 5 ou 10 meilleures).
- **Forcer des collègues à continuer à être les chercheurs**. Demande de publication : pour les promotions, ils doivent être les premiers auteurs). Aux Pays-Bas, on force à aller en sabbatique chaque 3-4 ans. En Nouvelle Zélande, il y a un *assessment review* tous les 5 ans, avec proposition des meilleures publications (5, une par an).
- **Veille sur des sujets d'actualité** : il faut récolter de l'information sur les sujets qui permettent la mise en place du reste. Créer un observatoire des risques (géopolitiques, climatiques, économiques) et une commission de veille de l'indépendance (politique, technologique, académique).
- **Démocratie interne** : des débats libres réguliers, annuels ou plus, pour réfléchir et prévenir les problèmes (pas d'accord de tout le groupe). Un suivi et un bilan de ce projet ULB Demain, avec possibilité d'infléchir.
- **Lutte contre les discriminations et pour le bien-être** :
 - Création d'une commission disciplinaire indépendante pour faire appliquer les procédures disciplinaires prévues en cas de non-respect des valeurs communes. Au-delà du copinage. Exemple : propos haineux.
 - Création d'une commission qui peut agir rapidement (santé mentale, discrimination, etc). À U care il a pas assez de gens, les échos sont désastreux, des travaux à faire (non respect du consentement). Indépendance entre Care et ULB. Services bien-être avec pouvoir décisionnel.

Autres

Manque totale de transparence de la réforme des carrières PATGS

Défi 2 - Vision

- **Prise en charge du mal-être** : les membres de l'université sont préparés pour faire face aux émotions et rediriger vers les instances. Efficacité des instances bien-être existantes (face aux pressions, au harcèlement moral).
 - Le décroisement pour un savoir l'interdisciplinaire assimilable par les étudiants : continuer ce décroisement, comme aujourd'hui avec ce jour d'échange des Tables libres, entre les corps et entre facultés. Une meilleure collaboration entre facultés, un meilleur mélange. On est trop séparés entre les facultés, il faut viser l'interdisciplinarité, avec plus de cursus interdisciplinaires, à la croisée entre les sciences sociales et exactes (aujourd'hui, la rencontre se fait au niveau de la recherche et pas au niveau des études).
 - Une attention spéciale doit être portée à la 1ère année, réduite par rapport aux autres années, or il faut pouvoir souffler. Les crédits sont OK, car régulés par l'UE, mais certains cours devraient être plus allégés (en matière, en évaluation) et plus uniformes en termes de dispositifs, surtout au niveau des supports d'apprentissage (une ou deux trames d'apprentissage).
- **Pour le choix informé des étudiants** : l'ULB informe les étudiants en termes de droits et devoirs (jurys, finançabilité, possibilités d'allègement, etc.). L'étudiant est mis en position de faire des choix sur son parcours.
- **L'ambiance, une question de valeurs communes** : une université inclusive, un environnement au travail où tous et toutes se sentent en sécurité. Une université qui réduit les inégalités socio-économiques, c'est n'est pas un club d'un certain type d'individu, un entre-soi.
- **Une université qui protège des EBS des abus professoraux** : l'ambiance des services est professionnelle, sans sexisme, sans blagues peu respectueuses sous couvert d'humour, sans "racisme bienveillant". Une université qui protège les minorités de la discrimination où on peut s'exprimer et lutter sans crainte pour sa sécurité et son futur.
- **Les bâtiments aussi jouent son rôle dans le bien-être** avec un parc immobilier en bon état et des bureaux et auditoriums de qualité.
- **L'inclusion de tous les travailleurs**, sans sous-traitance, et la fin des inégalités entre différents acteurs, ainsi que le développement des travailleurs, avec des métiers reconnus dans leur diversité qui évoluent et qui sont exécutés par le personnel qui peut évoluer aussi.

Défi 2 - Nos constats

- **Gestion des discriminations et climat sur le campus** : les situations de discrimination ne sont pas traitées dans des délais acceptables, ce qui crée un sentiment d'injustice et d'insécurité parmi les personnes concernées. Certaines agressions sur le campus suscitent une demande claire de justice et de suivi, afin que les faits soient traités de manière sérieuse et transparente. Certaines

conférences ciblant les étudiants organisées sur le campus soulèvent des interrogations quant à leur pertinence ou leur encadrement.

- **Inclusion et reconnaissance de tous les travailleurs de l'université** : il existe des inégalités dans la reconnaissance des différentes catégories de personnel. Par exemple, le personnel de nettoyage et de sécurité est souvent invisible, notamment parce qu'il est sous-traité. Cette situation conduit à l'exclusion de certaines discussions ou réflexions collectives, comme cela peut être le cas dans les espaces de dialogue internes. Les conditions de travail de ces personnels posent également question. Les agents de sécurité et de nettoyage devraient pouvoir accéder à l'ensemble des services de l'université et aux tarifs ULB. Il existe également plusieurs instances de contrôle du nettoyage, mais les conditions de travail ne sont pas toujours adaptées, notamment en fonction de l'âge ou des capacités physiques. À plus long terme, il faudrait mettre fin à la sous-traitance afin de garantir à ces travailleurs les mêmes droits et une pleine intégration dans la communauté universitaire.
- **Étudiants à besoins spécifiques (EBS) et accessibilité** : la gestion des aménagements pour les EBS pose parfois problème. Par exemple, à la faculté de médecine sur le campus d'Erasme, certains aménagements semblent mal gérés. Il serait nécessaire de renforcer la formation ou la sensibilisation des enseignants à la prise en compte des besoins spécifiques des étudiants afin de garantir une meilleure inclusion.
- **Précarité étudiante et conditions de vie** : la précarité étudiante est insuffisamment prise en compte. Les étudiants qui travaillent pendant leurs études sont parfois considérés comme non précaires, alors que ce travail est précisément le signe de leur difficulté financière. Cette situation peut accentuer les inégalités et compliquer la réussite académique.
- **Charge de travail et organisation des études** : la charge de travail des étudiants, en particulier en première année, est souvent jugée trop importante par rapport au temps disponible. Chaque cours développe son propre dispositif pédagogique (slides, vidéos, supports variés), sans coordination avec les autres. Les enseignants ont parfois tendance à organiser leur cours comme s'il était le seul suivi par les étudiants. Cette multiplication de formats et d'exigences rend difficile pour les étudiants de trouver une méthode de travail stable et efficace. Ces difficultés ont été observées dans plusieurs facultés, notamment en polytechnique, en médecine et en sciences. Par ailleurs, les problèmes de niveau en première année (BAC 1) créent d'importantes inégalités. Les étudiants prennent rapidement conscience des écarts de niveau entre eux, ce qui peut entraîner un décrochage quasi immédiat pour certains.
- **Information et orientation des étudiants** : les étudiants manquent souvent d'informations sur le fonctionnement de leurs études. Des aspects essentiels comme le rôle des jurys, les règles de finançabilité ou les possibilités d'allègement de programme sont mal connus. Ce manque d'information génère du stress supplémentaire.
- **Conditions d'enseignement et rôle des assistants** : les assistants ne sont pas toujours formés pour gérer certaines situations difficiles. Par exemple, lors des évaluations, il peut arriver qu'un étudiant pleure ou soit en grande détresse, et les assistants ne disposent pas toujours des outils

ou de la formation nécessaires pour réagir de manière appropriée. Dans ces situations, ils peuvent se sentir démunis.

- **Organisation du travail et relations professionnelles** : il existe parfois une disparité importante dans la charge d'enseignement au sein d'une même faculté, notamment entre différents départements. Ces écarts peuvent créer des tensions entre collègues. Il peut également être difficile de faire appliquer certains règlements face à des collègues, y compris temporaires. Par exemple, lorsqu'un assistant adopte des comportements inadéquats, il n'est pas toujours simple de faire respecter les règles. Les qualités managériales dans le personnel administratif, technique, de gestion et d'encadrement (PATGS) sont parfois jugées insuffisantes, ce qui peut affecter le fonctionnement collectif. Dans certains services, l'ambiance est décrite comme un peu "potache", avec des blagues ou des attitudes jugées puériles, donnant parfois un sentiment de manque de professionnalisme.
- **Manque d'espaces de coopération** : il existe trop peu de moments de partage et d'entraide, que ce soit à l'intérieur d'un même corps (enseignants, personnel administratif, étudiants) ou entre les différents corps de l'université. Renforcer ces espaces pourrait améliorer la compréhension mutuelle et la coopération.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Gouvernance académique et cadre institutionnel** : Il est proposé que l'université prenne plus clairement position face aux dérives de certains professeurs, afin de garantir un cadre académique respectueux et responsable. Un débat devrait être ouvert sur la liberté d'expression et la liberté académique. L'objectif serait d'éviter à la fois une forme d'« anarchie académique » et, à l'inverse, une autocensure de certaines personnes qui se sentent dépassées ou visées par des jugements inadéquats. Cependant, la question de la frontière de la liberté d'expression reste particulièrement sensible et difficile à encadrer. Des désaccords existent sur ce point. Par ailleurs, il existe un manque de transparence dans les processus de promotion, ce qui suscite des interrogations et des frustrations.
- **Management, compétences et responsabilités** : il faut mieux valoriser certaines compétences, notamment les compétences psychologiques, d'adaptation, d'évolution et d'engagement, dans la nomination ou la désignation des responsables d'équipe. Des formations obligatoires en ressources humaines, portant sur les questions d'inclusion et de diversité, pourraient être mises en place. Par exemple, des formations comparables au Certificat en genre et sexualité de l'ULB pourraient être rendues obligatoires pour certains responsables.
- **Inclusion, lutte contre les discriminations et respect** : plusieurs propositions visent à renforcer les politiques d'inclusion. Il serait utile de sensibiliser davantage aux questions de genre, de civilité, d'infantilisation et aux comportements inappropriés, par exemple à travers des campagnes de communication. Ces campagnes pourraient inclure des exemples concrets, comme l'idée que "des blagues qui ne font pas rire tout le monde ne sont pas forcément des blagues". Les services de l'université devraient également disposer d'un personnel bien formé pour accueillir les étudiants, capable de répondre correctement aux questions et de contribuer à la réduction des

discriminations. Les actions d'inclusion devraient également inclure un renforcement de la cellule EBS (étudiants à besoins spécifiques), avec des ressources à temps plein et du personnel correctement formé.

- **Folklore étudiant et respect dans les traditions** : une démystification du folklore étudiant serait utile. Beaucoup de personnes ont une image caricaturale de ces pratiques et considèrent les participants comme des « sauvages, alors que les réalités sont plus diverses. Il serait donc important d'expliquer ce qu'est réellement ce folklore. Dans le cadre des activités folkloriques, certaines situations sont également jugées problématiques. Par exemple, lors du XXI, des comportements ont été observés où des comitards criaient sur des étudiants qui allaient être baptisés. Ces situations sont perçues comme des formes d'humiliation incompatibles avec les valeurs actuelles, et il est proposé d'y mettre fin.
- **Santé mentale et bien-être** : il est proposé de créer une commission de surveillance sur la santé mentale. Cette instance pourrait recueillir des signaux d'alerte et intervenir lorsque des problèmes deviennent systémiques au sein de l'université.
- **Simplification administrative et gestion des ressources** : une simplification administrative est également demandée. Il s'agirait notamment de réduire le nombre d'intermédiaires entre la personne qui demande un service et le prestataire, afin de rendre les procédures plus simples et plus efficaces. La gestion du parc immobilier de l'université pourrait aussi être améliorée afin d'optimiser l'utilisation des infrastructures.
- **Organisation des enseignements** : plusieurs propositions concernent l'organisation pédagogique. Il serait souhaitable de réduire la diversité des supports de cours et de diminuer la charge de travail en première année, afin d'aider les étudiants à mieux s'organiser. Il faudrait également mieux coordonner les cours théoriques et pratiques, notamment au niveau du calendrier. Le décalage actuel entre ces deux types d'enseignement peut perturber les étudiants. Enfin, la charge d'enseignement devrait être plus homogène entre facultés et départements, afin d'éviter des déséquilibres.
- **Accompagnement des étudiants et information** : chaque faculté pourrait organiser deux fois par an une séance d'information sur les droits et devoirs des étudiants. Il serait également utile de proposer une meilleure aide à la gestion de la vie étudiante et de la vie estudiantine, notamment pour les manifestations et les événements. Cette aide pourrait inclure des témoignages d'anciens étudiants, et ne pas être uniquement assurée par les services administratifs ou les associations étudiantes.
- **Réflexion spécifique sur la première année** : une réflexion de fond sur les défis de la première année devrait être engagée. Cette étape est particulièrement déterminante dans le parcours universitaire et nécessite des adaptations pédagogiques et organisationnelles.

TABLE 7

Défi 1 - Vision

- **Une université accueillante, durable et internationale**, qui rayonne par son positionnement clair, sa transparence et son esprit collaboratif.
- **Une ULB plus lisible et plus simple**, tant pour l'accueil que pour les parcours étudiants et les procédures.
- **Des infrastructures optimales et accessibles**, adaptées aux besoins de la communauté universitaire.
- **Une inclusion réelle**, avec un accès et une réussite moins déterminés par les inégalités socio-économiques.
- **Une université plus cohérente**, où les différentes dimensions de la vie universitaire sont mieux articulées entre elles.
- **Une meilleure coordination et un meilleur soutien**, avec des moyens mobilisés de façon plus intelligente pour faciliter l'apprentissage.
- **Une recherche internationale mieux reconnue et mieux soutenue**, avec une meilleure optimisation des ressources.
- **Des collaborations transnationales renforcées**, au service de l'ouverture et du rayonnement de l'université.
- **Des classes moins chargées**, grâce à un refinancement de la recherche et de l'enseignement, permettant un meilleur encadrement.

Défi 1 - Nos constats

- **Entrée dans les études et parcours étudiants**
 - Une partie du public étudiant arrive mal préparée à l'enseignement universitaire, notamment en début de parcours.
 - Les formats et horaires de cours ne sont pas toujours adaptés, ce qui complique l'organisation des étudiants, notamment pour les job étudiants.
 - L'inclusion reste incomplète, et certains ne trouvent pas encore pleinement leur place ou leur rythme dans l'institution.
- **Pédagogie**
 - Les enseignants sont fortement sollicités et doivent assumer de nombreuses tâches, parfois au détriment du temps disponible pour l'accompagnement, l'adaptation des contenus ou l'innovation pédagogique.

- Les académiques portent une charge très lourde, car on attend d'eux qu'ils adaptent les contenus, innover dans les méthodes et produisent en recherche, souvent sans soutien suffisant.
- **Adaptation aux enjeux contemporains**
 - Les formations proposées ne répondent pas toujours aux objectifs socio-environnementaux actuels, ou peinent à s'y adapter suffisamment vite. L'université doit encore mieux tenir compte des réalités de transition écologique et des enjeux contemporains dans ses approches, ses contenus et son fonctionnement.
- **Recherche, enseignement et vision institutionnelle**
 - Pas suffisamment de lien entre la recherche et l'enseignement, alors qu'il devrait nourrir davantage les apprentissages.
 - Il existe un manque de vision commune entre facultés, avec des approches parfois très différentes malgré des défis partagés.
- **Infrastructures et moyens**
 - Les infrastructures sont insuffisamment adaptées aux besoins réels de l'enseignement et de la recherche.
 - Sans refinancement de l'enseignement supérieur, les marges de transformation restent très limitées.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **IA et positionnement institutionnel** : clarifier le positionnement de l'ULB face à l'IA, de manière assumée, avec un cap clair sur les usages, les limites et les enjeux pédagogiques.
- **Coordination et interdisciplinarité**
 - Mener un **désilotage** général de l'université, entre corps, facultés et services, afin de **renforcer le dialogue, la cohérence et la collaboration**.
 - Créer davantage de **lieux d'échange** et de travail **interdisciplinaires**, pour favoriser la rencontre entre enseignement, recherche et communauté universitaire.
- **Entrée dans les études, orientation et évaluation**
 - Rendre les **cours et les pédagogies de BA1 plus accessibles**, afin de mieux accompagner l'entrée dans l'université.
 - Améliorer l'orientation et la **transition secondaire-université**, avec une meilleure coordination et un travail plus explicite sur les attentes et les codes universitaires.
 - Développer le soutien pédagogique, à travers des conseils pédagogiques, des espaces d'échange et des dispositifs d'appui pour améliorer la qualité des cours.
 - Mettre en place une forme d'**évaluation continue** ou des méthodes d'évaluation plus **diversifiées**, tout en préservant la liberté académique.

- **Organisation et fonctionnement**
 - Simplifier les structures, les procédures et l'organisation générale, afin de gagner en lisibilité, en temps et en efficacité.
 - Mieux articuler l'allocation des ressources entre les différentes missions de l'université.
 - **Moyens, espaces et infrastructures**
 - Donner à l'université les moyens d'assurer ses missions, en **finançant correctement l'enseignement, la recherche et le service à la société**.
 - Créer des espaces pour le personnel, afin d'améliorer les conditions de travail et la vie collective.
 - **Rénover une partie des bâtiments et améliorer les infrastructures**, pour qu'elles soient davantage en phase avec les besoins réels de l'université.
-

Défi 2 - Vision

“Une université à laquelle on se sente appartenir, où chacun peut répondre à la hauteur de ses possibilités, être reconnu à la hauteur de son investissement, où chacun puisse se concentrer sereinement sur sa mission principale et être guidé par des objectifs clairs et transparents. Donc plus durable, plus soutenable, en prenant plus d'espace, de travail collectif et d'humanité, et un accès aux soins de santé.”

Défi 2 - Nos constats

- **Appartenance et vie universitaire**
 - Le sentiment d'appartenance à la communauté universitaire est fragile, et tout le monde ne se sent pas reconnu, entendu ou soutenu de la même manière.
 - **Les espaces de convivialité** sont insuffisants, et l'université manque de **cadres favorisant les liens** entre les personnes.
 - Le campus et la vie universitaire peuvent sembler peu vivants ou peu accueillants.
- **Conditions de travail**
 - Il existe un **manque de temps** pour le travail de fond, l'échange et le partage.
 - Le personnel est sous pression, parfois **peu reconnu**, et confronté à une charge importante.
 - Les doctorants rencontrent aussi des difficultés spécifiques dans leurs conditions de travail.
- **Infrastructures et accessibilité**
 - Les bâtiments et infrastructures sont parfois **vétustes ou inadaptés**.
 - Le campus reste **difficilement accessible** pour une partie des publics ; les personnes en situation de handicap rencontrent encore trop d'obstacles.
- **Précarité et santé**

- La **précarité étudiante** pèse sur les parcours.
- L'**accès aux soins et à la santé**, y compris mentale, n'est pas suffisamment simple.
- **Comparaison avec d'autres universités**
 - Il existe un écart avec d'autres universités, notamment en matière de visibilité, de qualité de vie ou de prise en compte de certains besoins.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Vision, gouvernance et organisation**
 - Redéfinir une vision de l'université à moyen et long terme, avec davantage de lisibilité, de cohérence et de transparence.
 - Mieux articuler les rôles et les missions entre les différentes parties de l'université, pour éviter les chevauchements, les flous et les angles morts.
 - Clarifier ce qui relève de la liberté académique et ce qui relève d'un cadre collectif partagé, afin d'éviter que certaines pratiques problématiques soient justifiées au nom de l'autonomie.
- **Communication, information et lisibilité**
 - Mieux communiquer sur le fonctionnement de l'ULB, ses rôles, ses services et ses instances, afin que l'institution soit plus compréhensible pour les étudiants comme pour le personnel.
 - Créer un catalogue ou un point d'entrée clair des outils et services disponibles, notamment pour éviter la dispersion et le non-recours.
 - Offrir une meilleure information et un meilleur accompagnement sur l'aide numérique et les ressources disponibles, en particulier pour les publics qui en ont le plus besoin.
- **Accompagnement et soutien**
 - Institutionnaliser certains espaces ou fonctions de soutien, par exemple avec des référents identifiés, notamment en BA1 ou dans les moments charnières du parcours étudiant, y compris dans les domaines sociaux, administratifs et psychologiques.
 - Mieux valoriser et soutenir le rôle des instances représentatives, notamment les délégués ou référents étudiants.
- **Temps de travail et conditions du personnel**
 - Mieux analyser la répartition du temps et des charges, pour objectiver les déséquilibres et éviter que certaines fonctions ou certains statuts portent tout.
 - Créer des dispositifs plus protecteurs pour le personnel, par exemple via des congés sabbatiques mieux pensés ou d'autres formes de respiration professionnelle.
- **Campus, infrastructures, accessibilité**
 - Rénover les bâtiments et les adapter davantage, en y intégrant aussi des **lieux de convivialité et de travail collectif**.
 - **Améliorer l'accessibilité** du campus, au sens large : accessibilité physique, circulation, accès aux espaces et prise en compte des besoins spécifiques.

- Repenser certains services du campus dans une logique plus cohérente et plus humaine, y compris **les services alimentaires et les conditions d'accès**.

TABLE 8

Défi 1 - Vision

- En 2035, l'ULB est reconnue comme une université qui ose, exploitant la transversalité et des pédagogies en phase avec les attentes des étudiants.
- "L'université la mieux équipée" : elle dispose des moyens techniques, technologiques et infrastructurels et des ressources adaptés, utilisés de manière optimale.
- Elle investit dans des politiques d'inclusion et dans l'écoute attentive du personnel et des étudiants.
- Des méthodes pédagogiques innovantes, avec restitution, des problèmes à résoudre, des méthodes d'évaluation sans QCM ! Une université transversale du pédagogique, de l'enseignement, de la recherche, avec des moyens financiers et logistiques qui répondent aux besoins du terrain, et l'importance portée aux enjeux numériques et à la place de toutes les parties prenantes dans les processus de décision.
- Une ULB plus verte, plus efficace, plus ancrée dans le long terme.
- Une université décomplexée et adaptée à l'usage de l'IA, dans laquelle le personnel et les étudiants sont en possession des moyens nécessaires à un travail de qualité.

Défi 1 - Nos constats

Enseignement :

- Les champs de recherche sont très / trop "silotés".
- "Je constate que mon bachelier est fort répétitif avec l'impression qu'il n'y a aucune coordination entre les profs et leurs cours."
- Le bachelier est très redondant et manque de coordination entre le bachelier et le master, et entre les profs.
- Les professeurs ne sont pas formés.
- Il y a un manque d'encadrement de l'enseignement. L'accent est peu mis sur les compétences pédagogiques des profs.
- On est beaucoup en classe et on gagnerait à avoir des groupes de TP plus petits (donc plus de profs).

Moyens et gestion :

- Les moyens pour la recherche sont insuffisants, et induisent trop de compétition entre les centres.
- Les infrastructures sont dégradées et ne sont pas adaptées à la mission d'apprendre.

- Administration facultaire : il y a beaucoup de temps perdu à faire dans son coin, et un manque d'uniformisation

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Décloisonner** les différentes parties prenantes en multipliant les espaces de rencontre, de réflexion et de décision, et en libérant du temps à cette fin. Repenser les lieux en fonction des méthodes de travail ou les temps de travail pour réaliser le decloisonnement et la transversalité de l'université. Casser les boîtes dans lesquelles chacun·e est enfermé. Donc :
 - Créer des binômes d'échange PATGS - personnel académique - scientifique
 - Remplacer le parking Janssen par un lieu de convivialité.
 - Instaurer une journée de volontariat pour mélanger les personnes.
 - Écouter les différents corps de l'université : collectifs étudiants, syndicats...⁴
 - Mettre en place une meilleure communication interfacultaire entre les professeurs.
 - Éviter les redondances dans la matière et les différents cours.
 - Mettre plus l'accent sur la formation pédagogique des professeurs chercheurs.
- **Enseignement et innovation pédagogique** : instaurer de vraies formations à l'utilisation des outils technologiques et non technologiques, et sur les manières d'apprendre et d'enseigner. Donc :
 - Dédier des ressources humaines compétences à l'innovation pédagogique.
 - Repenser la place de l'IA à l'université et déculpabiliser son utilisation. Sensibiliser les étudiants à ses limites et ses pièges. Apprendre aux étudiants comment les utiliser de manière intelligente et qualitative. [4 votes]
 - Organiser une réflexion collective decloisonnée sur le contenu des programmes de cours et les méthodes d'évaluation [3 votes].
 - Évaluer les apprentissages par QCM.
 - Pour les enseignants, développer une manière d'évaluation par les pairs certificative.
 - Changer les méthodes d'évaluation des apprentissages.
 - Repenser la manière dont les enseignants exercent leurs missions : aptitudes pédagogiques ; formation ; écoute des étudiants ; charte...
 - Une charte pour les enseignants (ACA et CORSCI) pour se former, participer à la coordination pédagogique etc. [5 votes]
 - Mettre en place des épreuves d'évaluation interfacultaires qui répondent à des besoins sociétaux concrets.
 - Institutionnaliser la transmission des savoirs entre étudiants.
 - Mission d'optimisation avec un service étendu de contrôle interne.
- **Renforcer et optimiser le fonctionnement des infrastructures**, améliorer le wifi (notamment des prises wifi) ; le chauffage.
 - Arrêter la sous-traitance : cela permettra une meilleure gestion des infrastructures si c'est fait par les services de l'ULB qui connaissent l'ULB et ses besoins ; meilleure gestion financière,

⁴ On a souvent la sensation de ne pas être écouté alors que les revendications sont claires. Même quand il y a un Agora ou autre, la "décision" n'est pas respectée.

car on emploie directement et on ne passe pas par une agence externe. Cela permet aussi une meilleure entente entre les travailleurs.

- Se faire aider par l'extérieur : audit ?
-

Défi 2 - Vision

- L'université investit vraiment dans la lutte contre les discriminations et les facteurs d'inégalité (précarité, neuro divergence...), dans de véritables politiques d'inclusion et dans l'écoute attentive du personnel et des étudiants, avec une vraie prise en charge lorsque des problèmes sont dénoncés.
- Une université inclusive jusqu'au bout : égalité des chances ; communautés / diversités, investit dans tout le parcours, la lutte contre la discrimination.
- Une université où on se sent écouté·e et pris·e en compte : personnel ; étudiants.

Défi 2 - Nos constats

- **RH :**
 - Les **organismes ULB pour le bien-être** sont très mal gérés : psy du campus n'est pas adapté ; sous effectif ; EBS pas adopté du fait d'un décret bloquant ; CARE sous-financé, mal formé.
 - **Manque de formation des professeurs** (TP) pour "gérer" des EBS.
 - Le **nouveau RH** est agressif et "jeuniste" : mieux former.
 - Le '**middle management**' n'a pas toujours les compétences RH.
 - **Peu de reconnaissance** : manque d'information et de retour sur le travail effectué, manque de reconnaissance du travail par rapport aux exigences. L'administration est souvent perçue comme un blocage.
 - L'ULB a plusieurs commissions pour lutter contre les USS, le racisme, mais elles sont peu efficaces, voire à l'abandon.
- **Organisation :**
 - On constate un "joli **flou organisationnel**" (professeurs) : les priorités de travail ne sont pas toujours claires, ni la distinction entre urgences et améliorations structurelles. Au niveau organisationnel, on manque de décision, ce qui crée un stress latent.
 - Les **équipes administratives sont sous tension**. On leur dit de faire mieux avec moins, mais sans dire comment, ce qui génère stress, burn out, surcharge de travail... Et sans possibilité de prendre du recul sur les tâches.
- **Démocratie interne :**
 - On constate que la parole des étudiant·es n'est pas écoutée. Souvent ils militent seul·es et "contre" l'ULB. Face à des profs réacs, la charge sur les étudiant·es ; le personnel de l'ULB

est peu à l'écoute des solutions proposées.

- **Précarité étudiante :**
 - Les parcours scolaires précédents sont très / trop hétérogènes, ce qui s'accompagne d'une inégalité de traitement.
 - On constate que la précarité étudiante est peu prise en compte. Cela nuit gravement à la santé mentale et physique. Il y a un manque de compassion chez les professeurs.
 - Tout ceci est un vecteur d'inégalités.
 - Il y a deux périodes de fréquentation avec les examens. Deux sessions, c'est "full stress." Étudier devient un marathon pour les étudiants, avec des évaluations continues. Il n'y a pas de temps pour la culture, le folklore.
 - Le manque d'encadrement et TP entraîne du stress pour les enseignants.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Rendre les commissions plus efficaces :**
 - Assemblées interfacultaires du PATGS pour lister les problèmes de procédures de travail communes et qu'elles soient prises en compte par les autorités.
 - Évaluer de manière systématique les initiatives mises en place pour le bien-être étudiant et en faire la publicité.
- **Mieux adapter les cours, la charge de travail,** et le nombre de crédits associés ; de même pour les examens (parfois la quantité de matière est trop importante) :
 - Proposer des moments de discussions entre professeurs et étudiants avant et après les évaluations.
- **Étendre les "facilités" accordées aux étudiants** EBS aux étudiants en grande précarité financière ; pour les EBS, se donner la possibilité **d'aller plus loin** que le minimum du prescrit légal :
 - Former de manière obligatoire et proactive les enseignants et l'administration et l'accompagnement des EBS. Avec charte, écoute, soutien du rectorat.
 - Suivre les recommandations scientifiques quant à la gestion des handicaps et la neuro divergence : besoin de professeurs et administration proactifs dans cet accompagnement EBS.
 - Enregistrer les cours et TP de sorte à permettre aux étudiants qui ont plus de mal de pouvoir re-suivre le cours.
- **Augmenter l'aide financière aux étudiant-es :**
 - Garder les plats à 2€.
 - Programme allégé pour les étudiants en grande précarité financière.
 - Renforcer l'aide aux étudiants précaires : plafonner le prix des syllabus, du matériel de cours... ; mettre en avant le service social étudiant.

- **Réaffirmer son autonomie et son identité** par rapport aux diktats du politique et du monde extérieur sur nos règles de vie en commun et mettre en place des infrastructures inclusives qui répondent aux besoins de la communauté : [1 vote]
 - Ne pas écouter les corbeaux noirs qui jettent de l'huile sur le feu.
 - Ajouter des toilettes non-genrées. [2 votes]
 - Avoir des lieux de culte officiels et équipés. [2 votes]
- Mettre en place un **parrainage pour les nouveaux employés**.
- Plus d'**événements facultaires de rencontre** entre étudiants. De même pour le personnel.
- **Centraliser l'information sur un site *user-friendly***.
- Organiser plus de **voyages d'étude**, diversifier les formes d'enseignement.

TABLE 9

Défi 1 - Vision

- L'ULB est légitime au service de l'évolution de la société et de son équité.
- L'ULB s'exprime et entreprend des actions contre des structures d'oppression analysées scientifiquement, avec courage.
- Une cohabitation forte et humainement soutenue entre la mission d'enseignement et celle de la recherche, sans devoir sacrifier l'un pour l'autre et en gardant une qualité et accessibilité de l'enseignement.
- Une université connue pour sa pédagogie novatrice et révolutionnaire, intégrant habilement la production de nouveaux savoirs répondant aux grands défis sociétaux et une pédagogie axée sur la réussite de toutes et tous.
- L'ULB doit pouvoir continuer à proposer un enseignement de qualité au plus grand nombre tout en préservant l'excellence de sa recherche.
- Une université qui forme les étudiants au futur professionnel qui les attend sans nier les enjeux du monde contemporain.
- Une université engagée, qui ne hiérarchise pas les savoirs.

Défi 1 - Nos constats

- La **liberté de la recherche** est en danger. Sa qualité est évaluée de manière beaucoup trop restrictive. Et l'accueil des chercheurs est en danger. Du côté positif, l'ULB est une université complète, tous les domaines sont couverts.
- **Qualité de l'enseignement** : manque de vision, de prise en compte des besoins. Sous-encadrement et manque de locaux avec l'augmentation du nombre d'étudiants. Les professeurs sont mal payés. Les étudiants sont trop assis. Les grands groupes d'étudiant·es obligent à des modes d'évaluation peu adaptés (ex. QCM).
- **Transversalité des matières** : à l'ULB nous avons des perspectives et épistémologies différentes. La communication est fragile entre les étudiants. Il y a de la réflexivité et une remise en question perpétuelle. Nous avons une expertise reconnue au niveau académique et sociétal.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- Donner aux étudiants les moyens pédagogiques de s'accomplir [7 votes].
- Responsabilité accrue des enseignant·es et chercheur·euses pour faire évoluer leurs enseignements et/ou leurs recherche [9 votes]

- Encadrement adapté au nombre d'étudiant·es.
- Pratiquer la recherche et l'enseignement en ayant conscientisé les logiques de performance à partir de perspectives partiales.
- Augmenter la visibilité des recherches. La valoriser dans nos débats. Assumer la nuance et la complexité. [3 votes]
- L'ULB doit garantir la liberté de sa recherche, en anticipant les défis qui se profilent en termes de politique publique.
- L'ULB doit se donner les moyens de soutenir et améliorer la qualité de ses enseignements et leur accessibilité au plus grand nombre, en prenant en compte la réalité de la vie étudiante.
- Obligation d'un suivi et d'une évaluation formative des enseignants par des conseillers pédagogiques.
- Réviser les programmes des cours : activités d'apprentissage (TP ? stages ? etc). Réviser les méthodes d'évaluation. Revaloriser les stages et expériences concrètes [9 votes]
- Repenser la répartition des cours obligatoires / à option.

Gouvernance :

- Enquêter pour analyser les structures de pouvoir en faculté, pour agir.
- Former les personnes qui ont des responsabilités aux pratiques de communication, de concertation, de leadership humain. [10 votes]
- Enquêter sur et communiquer à propos de faits de racisme, sexisme, harcèlement, violence et assurer le suivi avec transparence.
- Formation et workshop épistémologique et de réflexion éthique pour les enseignants et chercheurs DANA, CAP.

Infrastructures :

- Aménager des lieux d'échanges et des lieux d'imaginaire des possibles.
 - Construire ou réaménager des bâtiments afin d'avoir suffisamment de place pour les étudiants.
-

Défi 2 - Vision

- L'ULB se mobilise pour parvenir à une université plus active. Concrètement, plutôt que d'envoyer des mails sur des pauses [reste non lisible]
- L'université est un modèle de vie collective pour la société de demain.
- Une université continuant de se remettre en question, créant de l'espace pour chacun·e, permettant de travailler, d'étudier en sérénité, se sentant légitime et appartenant à une communauté et répondant aux défis sociétaux, plus recherche internationale.
- Une université qui accueille des étudiants de tous horizons et niveaux ET qui les accompagne dans une optique de réussite et de bien-être.
- L'ULB s'exprime plus à propos de politiques éducatives, de recherche et le financement de l'enseignement.
- L'ULB promeut des pédagogies situées et critiques.
- Une université qui embauche directement ses agents de nettoyage et qui leur donne de meilleures conditions de travail.

- Dans 10 ans, l'ULB est reconnue comme institution procurant de l'emploi stable et complet, profitant de son expertise.
- L'ULB est passée d'un modèle "new public management" à un modèle favorisant le management stable de son personnel, permettant ainsi un encadrement et des conditions favorisant l'apprentissage de qualité pour toutes et tous dans un cadre adapté.

Défi 2 - Nos constats

- **Infrastructures** : Fontaines cassées. Radiateurs qui fonctionnent bien. Accessibilité pas mal. Contacts placardés.
- **Management du travail** : Les lois du travail (... ?) Le service ... (?) Difficulté à suivre l'évolution parfois fulgurante, comme avec l'IA, des outils et méthodes de travail.
- **Précarisation** : les profils d'enseignant-es à temps partiel sont surexploités, menant à des positions précaires. (autres post-its masqués).
- **Communication** : elle est parfois (souvent) défailante : duplication, absence, "silos communicationnels"... (autres post-its masqués).
- **Pédagogie** : les pédagogies ne sont pas toujours construites en interaction avec le contexte, les étudiants, le cadre, etc (autres post-its masqués).
- **Service aux personnes** : Au Solbosch, beaucoup de services aux étudiants et au personnel qui répondent à beaucoup de besoins (autres post-its masqués).

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

Pédagogie :

- Ouvrir l'ULB à l'**international**.
- Accompagner les pratiques d'une **réflexion éthique** (valeurs), notamment sur les **inégalités** socio-économiques [6 votes] (autres post-its masqués).
- Améliorer la **transition secondaire - supérieur**. [6 votes] (autres post-its masqués).
- Retravailler les programmes de BA1 pour que la transition soit plus douce.
- **Décloisonner** les différents moyens de communication et les contenus des cours.

Gestion et infrastructures :

- Une gestion écologique, économique et équitable - no greenwashing, no unsustainable group.
- Rénover et isoler les bâtiments : efficacité énergétique, confort au travail (45°C en été)
- Mettre en place des actions concrètes contre le **changement climatique** pour diminuer le stress lié au climat et augmenter le confort en améliorant l'efficacité énergétique et en répondant aux besoins. [5 votes] (autres post-its masqués).
- Assurer la **transparence** des prises de décisions, pour mieux résister aux décisions prises par les politiques [6 votes]

- Pour **lutter contre la sédentarité** : instaurer des tables-debout : concentration, santé, budget [5 voix]

RH :

- Dynamiser les **dispositifs et services d'aide psychosociaux** et généraliser une gestion bienveillante des RH :
 - Mieux accompagner les nouveaux engagés pendant les premiers mois / années.
 - Inviter le personnel de nettoyage la prochaine fois.
- L'ULB doit garantir **des contrats de travail stables**, complets, valorisés à l'ensemble des personnes travaillant sur les campus. [8 votes] (autres post-its masqués).
- **Défragmenter** les contrats partiels et les consolider en temps pleins (ex. : AEX -> contrat temps plein) [6 votes]

TABLE 10

Défi 1 - Vision

- Pédagogie : innovée et innovante,
- Contenu enseignements et recherche : production de nos propres valeurs (ex : libre examen), de notre propre pensée politique, s'inscrire dans changements sociétaux, moins subir les pressions extérieures (recherche, cursus, etc.), amener plus de philosophie que de productivité, en tension avec la liberté académique ?, programme plus en phase avec plus de lien avec la société
- Engagement : porté par étudiants et visibiliser les étudiants et leur engagement
- Financement : adapté pour tous membres du corps universitaire, corps académique plus disponible
- Attractivité et accessibilité : pour chercheurs et étudiants, université pionnière, top 5 Europe, possibilités dans la recherche, inclusivité et bien-être des étudiants, tâches équilibrées
- Administration : fin des ajustements à la marge, changement radical tous les 5 ans pour évoluer en même temps que notre époque,

Défi 1 - Nos constats

- Quelle cible ? étudiants pas centraux dans le processus. Administratif, construction des programmes et des calendriers, institution centrale (problème de cible), questions du bien-être des étudiants et de la stimulation de leur proactivité (orientation), étudiants pas écoutés et pas mis en valeurs pour leur engagement (contrairement à la politique extérieure, image VS problèmes internes)
- Pédagogie : former les académiques pour donner cours, adapter aux cohortes
- Contenu : construction de programmes, commissions de programme, bourrer étudiants d'infos + évaluation des programmes, programmes pas changés en 10 ans (enseignants et enseignements individualisés, pas coordonnés)
- Recherche : tâches administratives très (trop) diverses, trop de tâches que les professeurs ne peuvent pas déléguer, impact sur la production de la recherche et sur les doctorants, manque d'implication des enseignants à mi-temps (tâches inégalement réparties aux temps-plein), rapporte argent à l'unif mais coûte de l'argent aussi donc plus on fait de la recherche plus on perd de l'argent
- IA : externes à l'ULB donc question de qui fournit l'information (IA propre, interne à l'ULB MAIS dépenses ++ et pas sûrs que plus attractive que autres IA), entières du système microsoft
- Contraintes administratives : organisme externes, calendrier, démarches administratives changements de programmes over complexes, rien qu'un remboursement pour un déplacement ça prend déjà trop de temps et d'énergie, usage des locaux et du matériel, infrastructure (pas

maintenue, personne responsable, etc.) freine la recherche, plein de couches et beaucoup d'acteurs différents

- Examen et évaluation et réussite : trop de gros examens trop proches les uns des autres pendant la session, (ex : 18 exams en master en santé publique)

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Généraliser, ouvrir l'ULB et échanger les pratiques** (ex : guichet recherche) // programme erasmus (pour jouer rôle de profs ailleurs, sang neuf ici à l'ULB), lobbyisme (contrer problèmes en se réunissant entre recteurs et corps administratifs universitaires pour s'adresser aux politiques).
 - Renforcer la possibilité de réussir et renforcer la motivation des étudiants.
 - Augmenter **l'efficacité de l'administration**, simplifier et la rendre plus efficace.
 - **Pédagogie** : suivi des évaluations de programmes, standardiser les procédures, pas faire de l'innovation pour faire de l'innovation. Réduire les cohortes. Développer des locaux pour tester en "labo" et favoriser expérimentations pédagogiques (// Cap), formation DANA (former académiques à l'évaluation encadrée, permettre aux enseignants de se rendre compte de certaines situations).
 - **Recherche** : instaurer un guichet unique pour proposer de la recherche, statut de chercheur plus confortable en étant payé comme chercheur, plus de flexibilité pour passer d'un projet à l'autre (actuellement : plusieurs projets en même temps car précarité des opportunités et des chercheurs en général).
 - **Test à l'entrée à l'Université** (MAIS pas comme examens médecine et polytech aujourd'hui) centrés sur méthodologie pour éliminer coûts de l'appui pédagogique, empêcher les gens d'entrer ou orienter vers aide ceux qui ont besoin ?, favoriser étudiants qui ont mauvaises moyennes parce que pas mêmes à l'entrée qu'à la sortie, renforcer la possibilité de réussir et renforcer motivation des étudiants.
 - **Administratif** : digitalisation, déléguer ou former le corps académique.
-

Défi 2 - Vision

La vision sur cette thématique est plus difficile, très vaste et un peu "bisounours".

Défi 2 - Nos constats

- **Accessibilité et inclusivité** : personnes EBS-ESH (statut ESH procédure empêche reconnaissance et infrastructure ULB inadaptée, inaccessible), professeurs aménagent pas et pas

acteurs, excuse de la liberté académique pour pas donner aménagements, ressources dévoyées par étudiants qui abusent de ce système (au détriment des étudiants qui en ont réellement besoin), manque d'information et d'encadrement administratif, ETUDIANTS-TRAVAILLEURS salariés pas reconnus et pris en comptes, statuts délégués (pression, cours, etc.), statuts PERSONNELS NETTOYAGE, pas reconnus comme autres corps minoritaires, question de la représentation équitable des groupes (PATGS), place des FEMMES dans les assemblées et dans certains pans du corps académique, manque d'écoute et d'empathie, déconnexion des concepteurs de projets.

- **Hiérarchie défaillante** : stress, burnout, pas de formation pour les personnes qui ont des responsabilités (ex : académiques directeur labo avec équipe mais pas formés à ça), répartition tâches floues malgré profils et débordements (existe pour PATGS mais pas pour profs et chercheurs), multiplication des lignes hiérarchiques (trop de responsables, priorisation, etc.).
- **Examens et évaluation** : stress et anxiété, problème gestion examens, quadrimestres à rallonge (pas de pauses dans un calendrier sans fin) épuisant + session d'août, mauvaise coordination calendriers VUB-ULB.
- **Avenir, bien-être & financements** : réforme PATGS des carrières pas de perspectives, dès qu'il y a un souci on crée une charte ou on rajoute des pièces de puzzle sur un projet prioritaire (trop de nouveaux projets "prioritaires" jamais terminés parce que pas de vision globale, université bricolage), stress financier et minerval, précarité étudiante.
- **Droits** : droit à la déconnexion, porosité entre vie pro et vie perso, trop de réunions auto-infligées mais pas encouragés à ne pas le faire.
- **Crise du dialogue** : la tête dans le guidon, demande du temps et de l'énergie, donc pas organisation de réunions ou réunions express (administration non efficiente).

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Rapport pédagogique** : quand glisse-t-on vers une vraie relation verticale paternaliste (sans échange équitable possible) ? Questionner la verticalité de la hiérarchie à l'Université, hiérarchie officiel évolue (plus floue) mais quid des relations irl ? Mettre en place et en œuvre des espaces de dialogues ++, renforcer le dialogue au plus petit niveau, reconsidérer le public qui suit des cours à l'université (l'étudiant d'aujourd'hui n'est pas celui d'il y a 30 ou même 15 ans).
- **Accessibilité et inclusivité** : informer, former et renforcer inclusivité, pas repeindre les murs mais revoir les fondations, projets concrets au-delà des campagnes (virer ou former), les membres de la communauté universitaire se sentent-ils impliqués, se retrouvent-ils dans les campagnes ? Tensions internes mais donc question de la cohérence (ex: ulb demain VS conférence doyen médecine Nora Bussigny) ?
- **Infrastructure** : chauffage, locaux, auditorios, reprendre confiance dans nos ressources.

- **Qualité de vie** : améliorer infrastructure, reconnaissance et aménagements pour étudiants-parents, reconnaître les rôles et identités multiples et la multiplicité des identités au sein de l'université en général.
- **Accessibilité et inclusivité** : améliorer, "professionnaliser" et plus de place cellule et référents EBS-ESH, Impliquer étudiants directement dans la conception des campagnes et des actions, interroger les gens concernés en première ligne, intersectionnalité des savoirs et entraide, pas nécessaire passer par administration et pas forcément besoin de fonds pour tout (ex : étudiants pour construire rampes).
- **Dialogue** : repenser nos institutions et organes d'interaction entre corps universitaires (ex : plus comme inter corps et inter facs qui fonctionnent bien) donc projet "inter", construire ensemble par le dialogue en interne (troc savoirs, services, etc. entre facultés), (stage et) bénévolat étudiants valorisés en crédits et mis en avant.
- **Qualité de vie et confort** : salle de sieste, plus de cursus horaires aménagés pour étudiants parents, salariés, etc., moins de cours par programme, reconnaître qu'être étudiant c'est déjà un job et qu'être étudiant parent c'est pas une problème d'argent mais d'abord de temps, baisser charge administrative en repensant l'offre de l'ULB (pas en termes d'attractivité parce que plus autant fondamentale qu'avant dans le choix mais plutôt en termes de poids et de démarches administratives).

TABLE 11

Défi 1 - Vision

- **L'inclusivité** et l'égalité des chances ; une université inclusive, peu importe l'origine socio-économique, le handicap, etc. Avec des auditoriums accessibles aux personnes en fauteuil roulant.
- Un **enseignement qualitatif**, avec l'acquisition de connaissances et de compétences
- Tous les corps de l'université en **bonne santé mentale** : des étudiants bien “dans leur peau” et “dans leurs études” ; des professeurs.es en grand nombre (plus de profs, plus de corps) ; mise en condition de bien faire son travail
- Des **infrastructures** de qualité ; une université habitable, des infrastructures qui donnent envie d'enseigner et d'apprendre ; de la place pour tous
- **IA** - Une université dotée d'une IA souveraine, éthique, et d'accompagnement (pas générative), qui aide à faire son travail et ne se substitue pas ; aussi pour des enjeux écologiques (énergie)
- **Des étudiant.es en capacité financière**, qui peuvent s'investir à plein temps dans la vie étudiante, collective du campus
- **Des étudiants bien orientés**, dans les études qui leur conviennent (vs. une politique d'orientation trop générale et pas assez axée sur l'individu, ce qui est lié aux restrictions financières : une seule ré-orientation possible) – une orientation de qualité, axés sur l'individu
- Au top 5 dans le classement européen en innovation scientifique
- **Leader en Belgique et en Europe sur les questions écologiques** : au top 5 dans le classement européen en innovation scientifique ; leader en Belgique et en Europe sur les questions écologiques.
- **Une université qui soit un lieu de solutions pour les crises sécuritaires mondiales** : il faut réfléchir aux questions sécuritaires mondiales (par exemple le nucléaire), et que l'ULB soit un lieu de production du savoir (anticiper et proposer des solutions à ces questions) ; cf le centre Perspective sur l'avenir de la ville de Bruxelles, il serait intéressant d'avoir aussi un centre similaire à l'ULB.
- Une université bienveillante par rapport aux questions de santé mentale
- Une meilleure communication entre tou.te.s
- Une université financée correctement, pour des étudiants 100% dans leurs études

Défi 1 - Nos constats

- **L'IA n'est pas réglementée.** Il faut donc se demander la place qu'elle doit prendre dans la vie des étudiants, en cherchant un juste milieu entre savoir-faire et utiliser IA, car il est impossible de ne pas l'utiliser :

- établir comment l'utiliser et savoir pourquoi on l'utilise
- difficulté de distinction entre travail IA et travail humain
- estime de soi qui s'érode avec usage de IA
- l'utilisation de l'IA pousserait à sortir de logique de quantité et adapter une logique de qualité vs. quantité
- **Les infrastructures sont en mauvais état** et ne donnent pas envie d'aller en cours en présentiel.
- **La santé mentale** n'est pas assez prise en compte. Les personnes de contact / confiance n'ont pas beaucoup de formation psychologique et une telle personne n'existe pas pour le corps académique ; et on en a pas assez en général.
- **Encadrement des étudiants quand ils arrivent** : ils sont perdus, découragés ; il faut de meilleures orientations, encadrement, accompagnement pour BA1.
- **Précarisation** : la charge de travail et les horaires sont incompatibles avec un job étudiant. Cela pose question pour la présence en cours, pour continuer à avoir accès au savoir tout en travaillant. Il faut permettre de suivre en distanciel et enregistrer les cours (certains prof sont réticents). La charge de travail est mal encadrée (journées de 8 à 18h). La précarisation est du fait de plusieurs facteurs (santé mentale ; infrastructures ; jobs étudiants qui créent des difficultés dans les études).
- **L'accès aux infos est inadéquate** : il y a trop de canaux, de plateformes, les informations circulent mal, il faut un point centralisé où chercher les infos.
- **La coordination des évaluations et les méthodes des évaluations** : il y a manque de coordination et de cohésion dans le système d'évaluation : il est difficile de comprendre l'ensemble des modalités dans différents cours ; il faut explorer l'idée d'une auto-évaluation de l'étudiant en fonction de ce qu'ils s'attendaient de ce cours (c'est plus envisageable en master qu'en bachelier). Cela est fait aux USA : évaluation combinée étudiants + enseignants, ça permet de travailler sur l'estime de soi ; ça responsabilise aussi. Mais l'évaluation continue représente aussi plus de travail pour les enseignants.
- **L'enseignement n'est pas assez qualitatif** : les cours en Q1 sont trop généralistes ou trop durs, cela décourage à continuer ses études. Les cours avec 2000 étudiants posent des problèmes de coordination pédagogique entre professeurs. Il y a des cours qui se répètent dans les années de bac (HPP I et HPPII). Peut-être y a-t-il trop de cours ? Donner la possibilité de laisser plus de choix dans les options aux étudiants déjà en BAC.
- Concernant les **menaces politiques** sur l'université : on bouge vers un modèle US où l'université est vue comme un ennemi et pas comme une solution ; la liberté d'expression est menacée par l'extérieur, par le niveau politique (en particulier en sciences humaines et sociales).

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

Les idées mises en avant :

- Faire de la santé mentale une priorité
- Repenser une stratégie d'accès à l'information facile et accessible
- Rénovation/mise à jour infrastructures de l'ULB
- Repenser les programmes d'enseignement

- **Faire de la santé mentale une question prioritaire** et repolitiser la santé mentale (avec des lieux d'écoute ; moins de pression ; des cours de yoga offerts...) [4 votes]
 - Organiser une réunion ou des états généraux qui émettent des recommandations sur une université moins anxiogène. Établir le constat permet de donner de la visibilité à cette problématique.
 - Présentation en début d'année de la question et des risques.
 - Anticiper le problème (on s'en rend compte quand la personne est déjà en burn-out).
 - Agir à deux niveaux : actions quotidiennes et instaurer des personnes ressources dédiées à la santé mentale.
 - Renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe social (pour les étudiants) en créant des groupes de TP restreints.
 - Utiliser les ressources de la fac de psychologie.
 - Lutter contre le surmenage, engager plus de personnels pour différentes tâches.
- **Lutter contre le non usage des droits et des aides économiques** ; informer les étudiants sur les aides auxquelles ils ont droit.
 - Campagnes de communication au niveau de l'ULB (affiches, infos, vs site aujourd'hui pas très clair)
 - Descente d'auditoire pour informer
 - Accompagnement dans les démarches pour demande d'aide
 - Faire plus confiance aux étudiant, à leur bonne volonté
 - Il n'y a pas de communication entre les organes qui donnent les bourses et les aides, donc incrémenter la communication entre eux pour faciliter le processus pour les étudiants, surtout étrangers.
- **Repenser les programmes d'enseignement** [3 votes]
 - Il faut libérer du temps pour que les enseignants puissent organiser des coordinations pédagogiques.
 - Réunion des enseignants : ils n'ont pas toujours le temps d'y aller, elles sont organisées toutes le même jour ; il faut revoir ces horaires, différencier les horaires pour donner plus de chances de participer.
 - Le faible taux de participation est aussi lié à la surcharge de travail des professeurs : réduire le nombre de cours et repenser les contenus pour ne pas avoir de répétitions.
 - Penser à des cours pas que magistraux mais diversifier les méthodes d'enseignement.
 - Ne pas accepter autant d'étudiants par cours : ce n'est pas idéal d'avoir des cours avec 2000 étudiants (aucun contact avec enseignant ; évaluation difficile et chronophage), donc : plus de TP avec groupe réduit ; l'organisation des TP : être dans le même groupe de TP pour tous les cours (entre aide et groupe d'étudiants ça aide pour la santé mentale et la cohésion dans un plus petit groupe) ; organiser les cours dans le même bâtiment (cohésion, sentiment d'appartenance au groupe...) ; alléger le programme théorique et organiser plus de TP et de groupes de travail, la transmission serait plus encadrée.
- **Diversifier les sources de financement**, les réorienter, exiger plus de financements.
- **Investir dans l'innovation** : ne pas subir le changement, l'anticiper.

- **Rénover les auditoriums** et construire de nouveaux avec full équipement
 - Il faut mettre plus de ressources dans les logements de l'ULB (baisser les logements de l'ULB en prix) pour réduire la précarité étudiante. Les logements étudiants où on ne peut pas se domicilier devraient être encadrés en espace.
 - Partenariat de l'ULB avec la commune, mettre à disposition logements sociaux avec loyer encadré.
 - Chartes communes pour usage IA
 - Rendre les informations plus accessibles
 - Créer un réseau de réflexion et de solidarité autour de la liberté d'expression
-

Défi 2 - Vision

- **Moins de travail, plus de plaisir et de sens.**
- **Égalité et équité** : des moyens de subsistance équitables pour les étudiants internationaux ; une répartition plus égale des charges admin dans tous les corps, en visant la simplification administrative et en mettant fin aux pratiques redondantes (par ex. que l'étudiant doive se réinscrire en seconde session et envoyer 6 rappels par rapport à cela).
- **Le calendrier colle à la nécessité** vraie et à la réalité.
- **Une évaluation tournée au service du bien-être et pas de la performance.**
- **L'environnement de travail est sain** (logement, bibliothèque, cantine).
- La **culture du dialogue** est plus ancrée et généralisée.
- Une **université qui aide** tous à la réussite. Des **groupes d'entraide**. Un **meilleur encadrement** des étudiants et des doctorants. Maximum 5 doctorants par professeur, avec une meilleure répartition des doctorants par professeur.
- Il y a plus de logements universitaires publics plutôt privés.
- Une université avec **accès universel, libre,**
- Pas de tarifs différents pour chacun, tous les repas des cantines sont à 2 euros pour tous. Avec une alimentation saine et équitable.
- Une université qui respecte la dignité de tous les corps, avec des cellules de soutien compétentes et la considération des profils étudiants individuels (EBS).

Logement et alimentation => les deux piliers sur lesquels soulager les étudiants

Défi 2 - Nos constats

- **L'ensemble du corps académique et des chercheurs sont dans une situation de santé mentale inquiétante.** La charge de travail est trop lourde, et mal répartie (programmes, horaires et personnel). Il y a un manque d'accueil et d'accompagnement des étudiants, des nouveaux académiques etc.
- **Précarité et mal-être** : on constate :
 - La précarité des étudiants en cotutelle qui ne sont pas assez encadrés.

- Le diktat des évaluations et de la performance.
 - L'isolement, le manque de réseaux de soutien.
 - Les indicateurs selon lesquels on juge la performance des universités, sans rapport entre les indicateurs et la vraie performance que l'on veut (ne prend pas en compte le bonheur, le bien-être) ; les classements internationaux privilégient la quantité sur qualité, donc il est difficile d'établir des indicateurs différents à l'intérieur de l'université.
 - L'autoévaluation pour les étudiants en master
 - L'alcool aux événements et manifestations de culture subsidiées par le lobby de l'alcool.
 - Problème de places à la crèche de l'ULB en nombre limité et difficiles à obtenir.
 - Stages académiques non rétribués, avec du stress pour le trouver, car obligatoire.
 - Statut de jobs étudiants qui les fragilisent.
 - Les revendications ne sont pas écoutées, elles sont considérées comme dérangeantes.
- **Restauration et manque de généralisation des aides :**
 - Exemple : il n'y a que 2 plats à 2 euros sur toute la cantine. Le restaurant à 2 euros est fermé après 14h00, il n'y a pas de service le soir ; pas de service en dehors de 12:00-14:00, ça enlèverait une certaine charge mentale et économique de ne pas avoir à cuisiner le soir.
 - Les personnes n'osent pas demander de l'aide ; ils ne savent pas comment les obtenir.
- **Manque d'égalité**, armes inégales à l'arrivée à l'université
 - Manque d'individualisation des parcours.
 - Précarisation.
- **Manque de perspectives et vision d'un futur pas toujours positif.** Étudiants, chercheurs, etc ne s'identifient plus à l'institution où ils sont parce qu'ils se demandent ce qu'ils font là, vu le manque de perspectives.
- **Manque de personnel qualifié pour s'occuper de la santé mentale** et l'encadrement des soucis de santé mentale ; une structure existe mais il n'y a aucune info sur cela.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

3 idées mises en avant :

→ Stop à la sous-traitance aux entreprises privées pour ce qui concerne logement et nourriture

→ Moins d'indicateurs quantitatifs et plus d'indicateurs qualitatifs pour l'évaluation

→ Répartition équitable des tâches dans tous les corps de l'institution

- **Lutter pour l'encadrement des loyers et des prix des produits de première nécessité ; Éliminer la nécessité de démarches pour l'accès aux aides :**
 - Il faut faire disparaître la peur de demander et la stigmatisation dans la demande d'aides ; les donner automatiquement.
 - Restauration et aides : faire que le syllabus soit gratuit et tous les plats à 2 euro ; nourriture accessible et biologique (les plats à 2 euro restent des plats industriels)

- **Instaurer un processus participatif plus récurrent :**
 - La plupart des représentants étudiants le font par carriérisme et ne s'impliquent pas vraiment ; ils transmettent certaines visions mais pas toutes, ce n'est pas un processus démocratique quotidien.
 - Cette journée de consultation aurait pu être organisée au Solbosch.
 - Prévoir dans l'horaire des étudiants des moments dédiés à cette pratique.
 - Soutenir les revendications étudiantes.
- **Calendrier :** Éviter les deux sessions en été et mettre les deux sessions en fin d'année et une seule en juillet pour permettre des vacances plus longues ; prévoir des modules plus courts (8/10 cours, on rapproche les exams avant Noël et ça donne plus de vacances).
- **Restauration :** il faut renégocier les contrats de sous-traitance de la cantine. Changer la location de Sodexo pour d'autres prestataires (Turbean est un bon exemple) et sortir de la logique de choisir le moins cher, mais choisir un fournisseur sain, et implémenter des prix égaux pour tous.
- **Développer** une stratégie d'accès à l'information :
 - Visibiliser ce qui existe.
 - Simplifier le site ULB ; par rapport aux informations contradictoires sur le site et le site des inscriptions : détailler les informations sur un seul support (centraliser) et le maintenir à jour. Éviter de démultiplier les endroits où l'on trouve les infos.
 - Simplifier les démarches bureaucratiques, avec un processus d'accompagnement.
 - Cibler les informations : les étudiants reçoivent des informations pas pertinentes par rapport à leur études (annonces)
- **Mettre fin à la sous-traitance aux entreprises privées.**
- **Redonner du sens, qualité plutôt que quantité :** susciter du plaisir, enthousiasme, le sens des études ; le monde est très désenchanté, tenter de re enthousiasmer par rapport aux études. On sort du classement de Shangaï.
- **Redéfinir** le profil de chacun et équilibrer les charges à tout niveau ; répartition équitable des tâches
 - Organisation examens oraux – nécessité d'une plateforme, ce ne devrait pas être aux profs d'organiser par eux-mêmes
 - Encadrement thèses, mémoires
 - À parité de contrat certains professeurs donnent plus ou moins de cours (60h ou 10h).
- **Rendre équitable le traitement financier des doctorants internationaux :**
 - Des conditions équitables pour rendre leur travail aussi plus efficace.
 - Une équité de traitement dans les deux universités (éliminer le décalage).
 - Une prise en compte des doctorants mariés / parents avec enfants qui doivent laisser leur famille dans leur pays d'origine.
 - Mobilité, prise en compte de la difficulté (pas de budget supplémentaire pour rentrer au pays d'origine et revoir la famille).

- **Assurer** un suivi permanent des étudiants (aide psycho-sociale) :
 - Structure d'accueil, d'aide, et d'écoute pour chaque corps.
 - Un personnel à l'écoute qui soit formé et informé par rapport aux besoins de chacun, avec assez de personnel en nombre.
 - Une structure de soutien psychologique, sociale et financière.
 - Répartir les structures aussi par campus (pas que sur le Solbosch).
 - Prévoir des cellules de soutien spécifiques pour une certaine catégorie (une cellule au sein de chaque faculté), spécialisées et non pas généralistes.
 - Des initiatives existent mais ne sont pas coordonnées : il faut les rendre cohérentes et les coordonner.
 - Il faut renforcer l'encadrement des doctorants

TABLE 12

Défi 1 - Vision

- **Une recherche plus équilibrée, avec de meilleurs financements** (et plus de financements de la recherche par l'université), partagés de manière pertinente (révision des bourses, et considérations en ce qui concerne l'ancienneté pour la pension). Une meilleure distribution en ce qui concerne les domaines de la recherche qui sont habituellement plus délaissés (ex. carrières artistiques...).
- **Plus de collaboration et dialogue, moins de compétition pour la recherche**, ce qui impliquerait la sécurité de pouvoir avancer à son rythme, une meilleure ambiance de travail, plus de temps pour la recherche, et plus de temps pour le suivi des étudiant·es.
- **Des modes d'évaluation révisés**, se tournant plutôt vers l'évaluation continue.
- **Une communication claire, bienveillante, structurée, transversale**, avec une meilleure communication de la part des professeur·es envers les étudiant·es. Ceci permettra une plus grande motivation des étudiant·es à apprendre et de meilleurs résultats aux examens.
- **Des professeurs et des assistant·es en suffisance** qui ont été **formé·es à la pédagogie**.
- **Des étudiant·es et des enseignant·es formé·es à l'esprit critique et à la citoyenneté**, l'université étant un lieu d'émancipation intellectuelle. Une université qui **forme les jeunes de demain** : enseignements adaptés et université engagée aux enjeux sociétaux (changement climatique, équité, démocratie). L'université est un lieu pour "ouvrir les esprits", apprendre certaines méthodes, transmettre un esprit critique.
- **Des travaux de groupe gérés par les profs** en fonction des thématiques / cas proposés⁵.
- **Une valorisation égale des deux métiers complémentaires de la recherche et de l'enseignement**, qui se reflète dans le financement, la promotion financière, les offres d'emploi.

⁵ Cela fait référence à la difficulté qu'ont souvent les étudiant·es lorsqu'il s'agit de créer des groupes pour des travaux à réaliser en commun - d'autant plus dans les années du bachelier quand ils ne connaissent pas encore grand monde, n'ont peut-être pas de contact avec les autres en dehors du cours hebdomadaire, ou ne connaissent pas l'éthique de travail ou le niveau d'implication des autres, ou encore se retrouvent sans groupe.

C'est dans ce contexte qu'une piste d'action proposé serait que les professeur·es aident à la constitution des groupes soit plus directement et arbitrairement, soit en proposant des thématiques

Défi 1 - Nos constats

- **Distinction systématique entre enseignement et recherche** : la recherche semble plus mise en avant que l'enseignement à l'ULB, ce qui a des répercussions concrètes dans le quotidien⁶.
 - En termes de parcours, aussi, au niveau structurel / académique, être chercheur·euse est plus valorisé qu'être enseignant·e.
 - Entre les deux départements, il n'y a pas la même visibilité, notamment en ce qui concerne les rôles et activités, nouveautés du département enseignement (newsletters, prix, reconnaissance...).
 - Il y a un manque de valorisation / reconnaissance des bon·nes enseignant·es.
 - Des enseignant·es de langues vivantes témoignent qu'ils ne peuvent même pas faire de recherches. Cela crée de la frustration dans un poste qui n'évolue pas.
 - Certain·es profs sont plus chercheur·euses que enseignant·es, ce qui se marque par un manque de savoir-faire pédagogique. Savoir communiquer sa recherche prend moins de place, or c'est lié aux exigences pour être prof d'université : il faut un bon CV académique, donc avoir fait de la recherche et beaucoup de publications, et être formé à la transmission n'est pas requis... On constate qu'il n'y a pas beaucoup de formations pour les chercheur·euses/doctorant·es en pédagogie active.
- **Un recherche sous investie** :
 - Limites pour étudiant·es européen·nes / étrangers, en ce qui concerne les financements mais aussi les opportunités d'emploi. Or les étudiant·es européen·nes et étrangers auraient beaucoup à apporter en termes de richesse de perspectives et d'enseignement.
 - Distribution de financement problématique, en particulier pour les domaines sciences humaines et sciences de l'art.
 - Manque de perspectives d'emploi pour certaines disciplines.
 - Peu de bourses et financements pour les personnes en situation précaire, or il faut une situation stable pour se permettre de faire de la recherche.
 - On valorise plus la quantité des publications vs. leur qualité.
 - Statut différent : les personnes impliquées dans la recherche ont un statut précaire davantage si elles ne sont pas financées pour leurs activités de recherche - et ces travaux durent souvent longtemps. Il y a un statut différent entre les chercheur·euses qui bénéficient d'un financement, selon qu'il s'agisse d'une bourse ou d'un emploi rémunéré, ce qui a un impact sur la pension future (donc long terme) : les longues années passées à travailler dans la technologie grâce à la bourse ne sont pas comptabilisées dans les années actives. Cela induit une précarité sur le long terme en tant que chercheur·euse, surtout sans financement.
 - Les étudiants ne sont pas assez encouragés et soutenus à faire de la recherche : manque de ponts, de sources de financement, d'événements, etc. entre universités francophones pour les doctorant·es (vs Flandre).
 - Ces problèmes ne se limitent pas au niveau universitaire, mais se constatent plutôt au niveau systémique, gouvernemental... l'université est le reflet de la société actuelle (compétition, productivité ("publish or perish"), manque de financements...)
 - Absence de perspective pour construire le lendemain de la recherche.

⁶ Un avis soutenu par beaucoup des participants à la table.

- **Administration, organisation, et communication inter-facultaire :**
 - L'évaluation - chacun·e (faculté, domaine) travaille de son côté, il n'y a pas assez de connections.
 - Il y a un manque de solidarité entre corps et à l'intérieur des corps. Tout pousse à la compétition, ce qui impacte le bien-être au travail.
 - On multiplie les canaux de communication pour les professeur·es : UV, mail, voir Whatsapp ? ...). Cela crée de la confusion chez les étudiant·es.
 - Les évaluations ne sont pas très utiles, elles n'ont pas de valeur du point de vue de l'enseignement.
 - On constate un manque de dialogue et de transparence, dans l'ensemble (concernant le défi 1).
 - La surcharge des professeur·es et assistant·es impacte la qualité de l'enseignement. La comptabilisation des heures ne tient pas compte des heures passées à préparer, le statut est précaire... Il y a beaucoup de mémoires et peu de suivi par les professeurs.
 - Pas assez de locaux pour certain·es assistant·es, travailleur·euses.
 - Budget mal distribué : "achats compulsifs", utilisation des budgets départementaux pour éviter d'aller dans le "pot commun".
 - Financement difficile à trouver parfois pour certains aspects pratiques comme des bics...
- **Contenu des enseignements :**
 - Peu de personnes sortant de l'université souhaitent faire de la recherche, la plupart y viennent plutôt pour acquérir un savoir.
 - Les défis changent - les programmes doivent évoluer (ex. : fac d'agronomie).
 - Manque d'explications du rôle des professeur·es et assistant·es (gestion des horaires, locaux d'examens, etc.)

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Enseignements :**
 - Examens : revoir les critères, meilleure communication et répartition des horaires
 - Ne pas être trop détaché du monde réel, des enjeux sociétaux
 - Améliorer la collaboration entre université et centres de recherche scientifiques - certains centres de recherche qui sont presque un décor dans le formulaire d'inscription pour certains parcours (notamment domaines de l'art)
 - Mutualisation des savoirs et compétences entre les facultés et différentes sphères
 - ULB comme forteresse de l'esprit critique dans la société SANS se placer comme supérieure ou détachée
 - Il y a trop de choses (mails, informations, matière...) : ne pas aller vers PLUS mais vers MOINS (et plus qualitatif). Moins d'enseignement pour les étudiant·es, théorique et plus d'enseignement ciblé, plus pratique, plus approfondi.
 - Intégrer les aspects sociétaux dans tous les cours
 - Statut de boursier (doctorant·e) révisé et intégré également comme employé·e de l'université

- Définir des temps et des lieux pour travailler la transversalité enseignement - recherche : réunions mettant ensemble centres de recherche, encourager l'interdisciplinarité sur le plan pratique
 - Aller vers l'évaluation continue.
 - D'autant plus important pour les EBSH (étudiant·es à besoins spécifiques et/ou en situation de handicap) → pédagogie inclusive : comment créer des safe-space, formations à l'inclusivité
 - Offres de formations professionnelles pour être plus adapté·e : collaboration avec cellules d'appui pédagogique ; se tourner vers la pédagogie plus active ; rendre les cours magistraux plus interactifs.
 - Promouvoir les concours visant la reconnaissance des profs dans toutes les facultés
 - Plus de formations pour les doctorant·es (+ comment rendre leurs compétences plus transversales, en dehors du monde académique).
 - Examens : que les surveillant·es évitent de discuter, cela est distrayant
 - Plus d'assistant·es : diminuer la charge de cours et améliorer le soutien aux étudiant·es
 - Participation des assistant·es aux cours (car iels participent à corriger les examens et ne sont parfois pas à jour de la matière des cours)
 - Mieux valoriser les aspects et expériences liés à l'enseignement, tant à la sélection de professeur·es qu'en général
 - Montrer que l'université est un lieu d'esprit critique dans la société (lien avec le cordon sanitaire médiatique face à l'extrême droite)
 - Favoriser les transversalités dans l'université et l'interdisciplinarité dans la recherche ; plus d'alignement entre les facs
 - Plus de suivi des étudiant·es en ce qui concerne le mémoire
 - Annoncer les notes une seule fois, à la fin de la période d'évaluation, et non plusieurs fois (facteur du stress).
- **Administration** - La gestion de l'administration prend beaucoup de temps et de place (formation, organisation, nouveautés des applications, procédures de traitement de dossier...). Il faut donc améliorer le système administratif :
 - Améliorer l'inclusion des EBSH⁷.
 - Former différents publics (former des formateur·ices) autant étudiant·es qu'enseignant·es.
 - Sensibilisation, information et diffusion ... : nécessité d'informer plus au sujet des différentes procédures administratives, en lien avec l'autre point sur informer quant aux différentes rôles des organes et du personnel employé de l'université.
 - Programme Annuel d'Études : une meilleure décision dans laquelle l'étudiant·e est plus entendu·e. Le PAE, qui reprend les unités d'enseignement pour l'année académique, est en grande partie décidé par le corpus académique et les étudiant·es ont une très petite marge de choix. Par ailleurs, les procédures pour le modifier et les facteurs décisionnels ne sont pas toujours accessibles et transparents.
 - Aider à réduire la charge administrative (ex : les bonnes roses, papier carbone) - pas en remplaçant les gens tout de même, mais pour libérer du temps pour les autres.
 - Formation sur le dispositif informatique pour les professeur·es : ce point fait référence à la difficulté avec laquelle certains professeurs démontrent des difficultés à utiliser le matériel informatique lors des cours, ce qui résulte dans la perte de précieux moments

⁷ Souligné par plusieurs personnes.

d'enseignement ou à rendre les ressources des cours plus difficilement accessibles (ex : difficulté avec les câbles hdmi et l'affichage des diaporamas dans les auditoriums, difficultés à utiliser les plateformes de l'Université virtuelle pour mettre en ligne des supports du cours,...). Des formations ciblées permettraient de remédier à cela.

- Choix d'UN seul canal de communication des professeurs envers les étudiant·es (UV/teams/...).
- Expliquer aux étudiant·es les différents rôles de profs, admin, assistant·es...
- Plus d'espace d'études et de travail pour les étudiant·es.
- Des infrastructures meilleures : pas de moisissure, meilleures toilettes, plus propres... Et des accès PMR, notamment la bibliothèque pas accessible en chaise roulante !!
- Intégrer les principes de bien-être au travail ! C'est un lieu de travail pas seulement d'étude.
- Mieux disséminer ce qui existe déjà (prix pour les enseignants, bourses pour les innovations pédagogiques...).
- Processus et formulaires en ligne simplifiés

Autres

On se rend compte que certaines choses existent déjà (collaborations inter-départements, etc. réunion...⁸), mais les professeur·es sont-ils au courant ? Est-ce qu'on devrait pas changer les décideur·euses (certaines facultés qui sont fermées à intégrer certains aspects ; la "liberté académique" qui parfois sabote une certaine collaboration). La solution proposée se situe du côté de processus décisionnels plus démocratiques, avec de nouvelles personnes impliquées, où on évite d'avoir "toujours les mêmes qui s'opposent au changement"/à la collaboration.

Défi 2 - Vision

- Une université attentive à ses membres, "safeR space", au service de l'humanité
- Une victime de harcèlement moral ou sexuel/sexiste se sentira soutenu·e et entendu·e par l'ULB.
- Une vraie politique de bien-être au travail sera négociée dans chaque faculté.
- Des services sans tension, sans personnel en arrêt maladie, sans absence, sans burn-out, sans changement permanent...
- Des droits d'études majorés pour les étudiant·es non-EU, avoir les mêmes possibilités pour tous·tes.
- Une université qui met en pratique les valeurs d'inclusion, de débat et le libre examen - basé sur données empiriques et sans défaillances, logical fallacies, pseudo-sciences...
- Une université qui met en pratique les valeurs d'inclusion, de démocratie, de libre-examen.

⁸ Ce point fait référence au fait que certaines pistes d'action existent déjà théoriquement mais ne sont pas beaucoup employées ou connues. Il y avait quelqu'un qui a mentionné l'existence, déjà, de réunions inter-facultaires - mais qui ne mènent pas à grand chose car certain·es facultés ne se sentent pas concerné·es, i.e. fac de droit, médecine, ...)

- Des infrastructures et locaux adaptés à l'université. Une université bien adaptée au niveau de l'espace de travail et qui soit un milieu du travail sans tension.
- Des horaires convenables aux étudiant·es, permettant d'avoir une pause de midi.
- Des bibliothèques qui sont des espaces de travail silencieux et respectés.
- Une université qui prend position pour défendre les droits de ses étudiant·es et de ses employé·es.
- Un lieu où les slogans affichés sur les murs n'auront plus besoin d'être affichés mais une réalité.
- Que la politique d'affichage soit la même pour tout le monde.

Défi 2 - Nos constats

- Bruit dans la Bibliothèque, qui empêche de travailler et de se concentrer.
- Pas d'intégration des enjeux de société en général, dans notre travail ni au quotidien.
- Quand on est en difficulté et face à des discriminations, on ne se sent pas accompagné·e ni soutenu·e.
- Beaucoup de groupes de travail et autres existent mais ne débouchent sur rien de concret ; ça reste trop théorique : des notes qu'on garde au placard.
- Il y a beaucoup de "copinage" dans le sens mauvais du terme : on s'arrange pour faire des choses qui desservent la communauté... En témoignent les professeur·es accusé·es de violences sexistes et sexuelles, et il n'y a pas de suite, ou alors l'écartement jusqu'à la fin du cursus de l'étudiant·e concerné·e, puis retour en fonction sans répercussion autre.
- Dans l'événement actuel des Tables libres, on constate qu'il n'y a pas de diversité dans les autorités de l'ULB. On se proclame anti-raciste mais la représentativité ne dit rien de cela.
- Racisme, islamophobie normalisés : des étudiant·es portent plainte contre des professeur·es depuis des années, mais rien ne se fait.
- Hypocrisie des étiquettes "on écoute, on respecte", mais on constate deux poids, deux mesures :
 - Des propos d'extrême droite de professeurs : soit sur les réseaux sociaux, soit dans des événements à l'université, et des pseudo-sciences et des choses éthiquement redoutables et l'université ne dit rien.
 - Il y a une grande surveillance des mobilisations pour la Palestine.
- Inclusivité et séances de sensibilisation : la charge de travail très grande lors des sessions d'examens empêche de compléter ces missions ; crise durable de ce département.
- Egalité des chances : pour les étudiant·es étranger·es non EU, on constate beaucoup d'incohérences en ce qui concerne le nombre de crédits (office des étrangers demande autre chose que l'ULB, crédits plus élevés que les étudiant·es EU - l'université [et certain·es des étudiant·es] n'ont pas les connaissances nécessaires). Des avocat·es se sont proposés de donner des formations à l'université, mais l'université ne montre pas d'intérêt dans cette direction.
- Le manque de locaux est un grand problème.
- Augmentation de l'isolement des étudiant·es, ce qui est d'autant plus vrai pour étudiant·es étranger·es.
- Des processus qui encouragent la compétence plutôt que la collégialité... et donc impactent le bien-être et les relations au travail.
- La charge administrative, énorme, coûte beaucoup de temps et d'énergie.

- Précarité financière des étudiant·es, et impact sur les parcours (et obligent à travailler).
L'université devrait être un modèle pour la société, même si cela est un problème social. Il n'y a pas assez de considération du fait qu'une grande majorité des étudiant·es travaillent à côté.
- Stress lié à la charge de travail sous-estimée pour les cours pour les étudiant·es.
- L'organisation autour des blocus par an n'est peut-être pas idéale.
- Augmentation du minerval : l'université ne se positionne pas à l'encontre de cette mesure.
- La compétitivité pour les étudiant·es encourage une méritocratie malsaine.
- Beaucoup de choses ne sont pas entendues, on pointe du doigt des choses qui ne sont pas entendu·e.s.
- Toilettes non genrées qu'on n'a toujours pas mais qui sont demandées depuis longtemps.
- Non efficacité du CASH-E/ CARE, non suite des plaintes agression sexuelles
- Le personnel de nettoyage de l'ULB, pas considéré comme personnel de l'ULB ??
Revendications du Balai en lutte pas entendues !!
- Stress des étudiant·es par rapport aux horaires : cours sans pause, longues journées
- Travail de groupe difficile à organiser, délai non-réaliste pour choisir un groupe, avec des personnes qu'on ne connaît pas (notamment en BA) pour des cours qu'on a une fois par semaine.
- Demande ...
- Suspension des cours à double mesure : non pour les grèves importantes (8/9 mars, manifestations importantes...).
- La plupart des membres ne sont sensibilisé·es à nombreux de ces enjeux (discrimination, harcèlement, transphobie, sexisme...).

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Mettre en place des politiques d'inclusion :**
 - Agir et prendre position face aux plaintes (harcèlement, agression, violences sexistes et sexuelles...). Sanctionner les comportements racistes / islamophobes / transphobes /...
 - Prévention risques psycho-sociaux, harcèlement, agressions : créer des environnements de travail dans lesquels ce n'est pas admissible.
 - Analyser les risques psycho-sociaux périodiquement, comme cela se fait en entreprise, une fois tous les 2-3 ans avec des plans de travail et d'évaluation de la mise en place PAR chaque FACULTÉ.
 - Aussi dans les infrastructures : toilettes non-genrées.
 - Sonder régulièrement sur les discriminations orientation sexuelle, identité de genre, race/origine, religion, bien-être, santé mentale
 - Promouvoir davantage les bonnes initiatives (ex : campagne pour le consentement sur l'UV), peut-être les rendre obligatoires pour les étudiant·es
 - Discrimination positive est nécessaire comme mesure à présent, avec des mesures concrètes et pas seulement théoriques.
 - Un parcours de formation obligatoire sur les biais sexistes, pour tout le monde (profs, étudiant·es, personnels...) !
 - Ecouter les étudiant·es et leurs besoins, attentes.
 - Croire les victimes et les accompagner concrètement.

- Accepter les décisions du comité de discipline (pour la rectrice) : cas de l'étudiant accusé d'antisémitisme lors de l'occupation de l'université, sans preuves⁹.
 - Prendre plus de temps à collaborer avec les personnes touchées par les enjeux, dans la recherche de solutions et recommandations (et pas seulement pour sonder les besoins).
 - Centres de recherche : inclure des expert·es de vécu, formés à l'exprimer dans des instances de discussion, pour informer les processus de recherche de façon inclusive. Présence d'un·e expert·e de vécu aussi dans les commissions d'accès à l'enseignement.
 - Balai en lutte : concurrence qui fait que les travailleur·euses sont mis·es sous pression pour faire un maximum d'heures, rémunération la moindre possible, pas d'avantages ULB, règles absurdes (ne pas pouvoir interagir avec le personnel scientifique, etc.). NON à l'externalisation.
- **Meilleure planification des examens** : pas d'examens le samedi !! Pas d'examens 2 jours à la suite !! Pas plusieurs examens le même jour !! Modalités d'examen plus inclusives des besoins spécifiques
 - **Meilleure communication entre les différents organes de l'université** en ce qui concerne les étudiant·es, en tenant compte le cas particulier des étudiant·es étranger·es (notamment hors UE).
 - **Faciliter les démarches administratives** (PAE, inscription, etc). Engager plus d'assistant·es.
 - Mettre en place **des lieux d'étude accessibles**.

Autres

Le E-cursus n'est pas anonymisé : on peut voir les notes des étudiant·es - ça ouvre à des discriminations (estimation de la note vers le haut ou vers le bas). Assumé par plusieurs profs : certains professeurs auraient admis de consulter les autres notes pour arrondir le résultat lorsqu'il était indécis- soit vers le haut, soit vers le bas, en fonction des autres notes.

⁹ Une personne du groupe connaissait le cas d'un·e étudiant·e qui aurait été injustement accusée d'antisémitisme - lors de l'occupation de l'université par les étudiant·es en soutien à la Palestine, celui-ci aurait bousculé quelqu'un (on n'a pas eu plus de précisions). Le comité décisionnel avait établi qu'il ne s'agissait pas d'un acte antisémite, mais la rectrice aurait à plusieurs reprises essayé de revenir sur cette décision. Ceci a été mis sur post-it et brièvement développé.

TABLE 13

Défi 1 - Vision

Une université ouverte vers le citoyen, inclusive et attentive aux personnes, avec plus de réflexion, plus d'interdisciplinarité, et moins de restitution :

- ULB complètement ouverte à la diversité et l'inclusion.
- Institution avec un projet commun dans la diversité.
- Une université qui met en avant l'international et l'intersectionnalité : une personne est beaucoup de choses à la fois – étudiante, mère, travailleuse, etc. – avec une vision holistique des personnes.
- Université accessible physiquement, numériquement et philosophiquement, préparée à accueillir la diversité et qui reste fluide.

Une université libre, phare pour la connaissance et le progrès, qui forme des citoyens qui puissent réfléchir sur des choses complexes :

- Phare pour l'enseignement et la recherche : une institution libre qui travaille pour la liberté et le partage, et qui permet aux chercheurs de rechercher librement.
- Acteur clef en Europe de progrès pour l'humanité, tourné vers l'avenir : une université innovante et progressiste, un modèle européen.

Une université de circulation des savoirs et des langues

- Une université de la circulation : partage de connaissances et de projets.
- Le plurilinguisme au cœur de l'institution, où les langues de chacun sont valorisées et employées dans l'institution.

Une université qui forme des citoyens et s'engage dans les enjeux du temps

- Une université qui forme le citoyen de demain et pas seulement un professionnel.
- Université progressiste engagée dans la transition écologique.
- Une pédagogie axée sur le plaisir d'apprendre, interdisciplinaire et ouverte à l'actualité.

Une université qui transforme ses pédagogies et son organisation

- Des liens renforcés entre cours, programmes et professeurs, avec des équipes enseignantes qui s'adaptent au changement (évaluation, outils, etc.).
- Université à bacheliers interdisciplinaires, accompagnés par des humains.
- Une évaluation continue, responsabilisante et explicite.
- Faire moins mais mieux.

Défi 1 - Nos constats

Manque de ressources et contraintes structurelles :

- Ratio problématique entre le nombre d'étudiants et les infrastructures disponibles.
- Manque de ressources (financement, personnel, temps), notamment pour l'inclusion des étudiants en situation de handicap.
- Service isolé au sein d'une grande institution : le service fonctionne comme une bulle au sein de l'ULB.
- Ressources limitées, tant en financement qu'en personnel, avec des contraintes administratives importantes.

Distance institutionnelle et fragmentation interne :

- Les étudiants sont un peu des "numéros", il existe une distance entre les étudiants entre eux et avec les autres corps de l'université.
- Manque de synergies entre les services et les institutions de l'Université.
- Distance entre recherche et enseignement : ces deux dimensions sont trop dissociées.
- Réflexion interdisciplinaire nécessaire pour dépasser ces cloisonnements.

Organisation du travail académique et répartition des rôles :

- Multitasking problématique dans les fonctions académiques, avec une répartition des tâches encore à créer ou à clarifier.
- Mobilité dans les rôles : fonction, statut, missions et gestion des ressources humaines devraient être davantage pensés en termes de mobilité et d'adaptation.
- Bon chercheur, ce n'est pas la même chose qu'être bon enseignant.
- L'équilibre entre recherche et enseignement est difficile à trouver.

Gouvernance, coordination et stratégies de travail :

- Manque de valorisation de l'enseignement, notamment en matière d'innovation pédagogique.
- Enseignement : coordination à géométrie variable, qui dépend fortement de personnes différentes.
- Manque de temps et de qualité pour le travail de fond, ce qui conduit au développement de stratégies de travail en isolement pour écrire et concevoir.

Défis liés aux parcours académiques et à l'international :

- Évaluation des capacités des étudiants extérieurs : ils manquent d'outils et d'initiation (UV, MonULB, etc.).
- Manque de possibilités pour effectuer un doctorat en lien avec les pays extérieurs.

Défis d'adaptation et perspectives :

- Problématique de l'agilité de l'institution face aux défis émergents, notamment celui de l'intelligence artificielle.
- Recherche : absence de perspective et de guidance claires, les trajectoires n'étant pas univoques.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Pédagogie :**

- Formation continue de haut niveau ; programme de formation ciblée. Système de mentorat / tutorat pour le professeur qui enseigne pour diversifier et augmenter les potentialités / pratiques / supports de cours de chacun.
- Tenir compte de ce temps, de ces formations et de ces échanges entre académiques dans le temps de travail. Rééquilibrer la charge d'enseignement et de formation.
- Échanger les bonnes pratiques en matière de pédagogie (par ex. : classe inversée). S'inspirer d'autres pratiques, y compris à l'étranger.
- Renforcer le caractère contraignant des évaluations pédagogiques.
- Investir dans le service "qualité" enseignement (Evalens), et dans la recherche (outil ?).
- Utiliser la faculté de Sciences de l'Education pour des ressources pédagogiques concrètes. Rationaliser les ressources pour éviter le temps perdu. Lier cette question à nos interactions avec le monde politique.
- Organisation des cours en eux-mêmes : cours obligatoire, magistral ? Pourquoi maintenir, que peut-on faire d'autres ?
- Préparer à identifier les angles morts de l'IA générative (risques d'erreur, questions qui sont dans les limites des connaissances...).
- Orienter l'enseignement vers la résolution de problèmes complexes.

- **Synergies et meilleure communication :**

- Améliorer la communication entre les différents corps et créer des espaces de collaboration entre les enseignants pour faire connaître les projets.
- Améliorer les synergies entre profs-profs, profs-étudiants, étudiants-étudiants. Et ce de manière interdisciplinaire.

- **Engagement : démocratie et gouvernance**

- Former des citoyens de demain engagés à l'écoute. Créer des comités d'étudiants ; responsabiliser les délégués (les accompagner et les former) ; créer des espaces de rencontre et d'échanges entre étudiants et alumni.
- Favoriser l'engagement des étudiants pour plus de démocratie et pour se confronter à la politique. Valoriser l'investissement personnel, l'innovation, l'inclusion (prix ; journée dédiée ; publication ; etc.)
- Clarifier les rôles et missions des acteurs de l'écosystème.
- Mettre en place des comités par classe et par filière. Responsabiliser plus les délégués de classe pour mieux relayer les informations.
- Nommer et cibler des ambassadeurs de l'inclusion dans chaque faculté, avec fiche de poste / missions.
- Autogestion en visant l'intérêt général : gestion à jetons. Former, apprendre, accompagner, participer.

- **Gestion :**

- Revoir la charge de travail. Améliorer la qualité et revoir la quantité.

- Transparence : communication des PV.
 - Centraliser l'information : soutien, accompagnement, financements, événements, apprentissages, etc.
 - GRH : accompagner le personnel dans ses missions et l'"évaluer" pour offrir un
 - Revoir l'élaboration des missions par fonction. Non-cumul des mandats et dé-cumul de tâches académiques enseignant / chef de service / maître de stage...
 - Lors du recrutement : voir comment un membre du personnel va s'intégrer dans la communauté, dans les missions globales et transversales de l'ULB, et proposer un contrat de travail qui intègre ces dimensions.
 - Pas qu'au recrutement, il faut un accompagnement.
 - Intégrer dans les missions le "travail collaboratif".
-

Défi 2 - Vision

- **Une université adaptée aux personnes.** Une université d'accompagnement et de facilitation aux étudiants.
- **Une université prenant en considération et accompagnant les étudiants** selon leur contexte socio-économique. Un système prêt à accompagner les étudiants.
- **Une université inclusive et ouverte au bien-être.** Un climat accueillant et respectueux de chacun. Les valeurs humaines se rencontrent dans chaque aspect de l'université.
- **Une université investie dans les enjeux sociaux et sociétaux** : engagée et militante.
- **Une université accessible à tous**, quel que soit le bagage socio-économique et où les services d'aide sont plus accessibles. Accompagner et gérer les premières étapes des étudiants par des personnes qui comprennent des étudiants.
- **Une université qui communique entre les corps** : étudiant, académique, scientifique, chercheur, PATGS, etc.
- **Une université leader international dans l'éducation.** Université de référence à l'international en termes d'inclusivité, tournée vers l'avenir, humaine. Inspirante et innovante dans ses apprentissages, et qui privilégie l'apprentissage plutôt que la réussite et la restitution des savoirs. Les étudiants sont protagonistes de leur propre apprentissage.

Défi 2 - Nos constats

- **Précarité étudiante** : origine (manque de ressource financière, besoin spécifique pas rencontré dans l'apprentissage) ; accessibilité au logement ; l'aspect mobilité ; l'accès aux ressources pédagogiques. Manque d'inclusivité structurelle.
- **Tout doit aller vite** : informer, communiquer, répondre. Manque de stabilité.
- **Inclusivité** : implication manquante des étudiants étrangers et des étudiants "sortants". Réseau d'étudiants et d' alumni.
- **Rôle du professeur changeant** : assistant social, administrateur, etc. Le public a changé et les modalités d'apprentissages changent et nécessitent d'adapter le rôle de l'enseignant.
- **Manque de soutien de la part de l'institution** : une séance d'info n'est pas suffisante.

- **Les modalités d'évaluation** manquent d'inclusivité.
- On constate l'**expression d'opinions "illégalles"** alors qu'il y a un cadre légal.
- **Stagnation de l'institution** vis-à-vis des nouvelles difficultés rencontrées.
- **L'organisation et la périodisation du rythme académique** génère du stress. Il faut objectiver le calendrier : le congé pour les professeurs doit permettre les corrections. Le blocus pour les étudiants doit permettre d'étudier et non pas de réaliser des TP.
- **Surcharge des tâches** et du nombre d'étudiants.
- **Inégalité d'accès** aux technologies, à la langue, à la formation initiale.
- **Interlocuteurs trop souvent numériques**. Il faut des humains.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Rythmes et agenda académique** : viser une "Université à mi-temps" : plutôt qu'une université du plein temps trop plein, privilégier la qualité.
 - Revoir la notion de pause : entre les cycles (bachelier, master) notamment. Valoriser ce moment pour les projets et, de manière générale, ne pas stigmatiser ces parcours pour la suite et le recrutement.
 - Travailler de façon différente avec les étudiants. Varier les activités pédagogiques.
 - Réviser le calendrier académique et les périodes de cours vs. examens. Et rationaliser les évaluations (durée, objectifs...).
 - Semestrialisation des charges d'assistant : 50% recherche/assistantat qui ne tient pas compte du déroulement de l'agenda. Les missions s'accumulent au mauvais moment, ce qui empêche l'équilibre des tâches. L'idéal serait de mettre toutes les activités liées à la recherche dans un seul quadri, et l'enseignement dans l'autre quadri.
 - Semaine de 4 jours : on propose de contenir la semaine à une période de 4 jours ou de 5 jours, mais au sens strict : libérer le samedi matin, le vendredi soir.
 - Réduire le cycle à 10 semaines par quadri et non 12. Les deux dernières semaines sont vides. Peut-être évaluer à ce moment-là pour certains cours.
- **Services de prise en charge** :
 - L'accompagnement doit être plus en profondeur et le soutien plus important (financier...).
 - Il devrait y avoir un règlement du travail "étudiants", comme pour les employés, avec les devoirs et les droits.
 - Des étudiants qui participent à l'accompagnement des nouveaux étudiants pourraient obtenir un "bonus" (notes, certificats, reconnaissance quelconque). Dans la classe, il y aurait une diversité de responsables à telle ou telle tâche.
 - Tout est éclaté : rematérialiser la cité universitaire.
 - Services indépendants pour s'assurer que le juge soit impartial.
 - Revoir le système de confiance : les mécanismes de contrôle et la gestion par projet (financement). Il faut éviter d'être toujours en train de postuler. Distribuer plutôt que faire concurrence. Faire des Cycles quinquennaux. Renforcer (en personnel) et améliorer les logisticiens de projets.
 - Augmenter la visibilité des services d'appui pédagogique.
 - Créer de la flexibilité et de l'évolutivité dans l'accompagnement.

- Créer un comptoir unique d'information : une personne prend en charge un dossier pour toutes les étapes nécessaires à la clôture du dossier.
- Centraliser les plateformes numériques (MonULB, UV, Intranet facultaire, Drive, Teams, Time Edit, etc.)
- **Accessibilité :**
 - Revoir le système de bourse / salaire étudiant minimum : fournir le logement et la nourriture pour que l'étudiant se focalise sur l'étude et l'engagement.
 - Reconstruire la classe : les étudiants sont trop dispersés et l'absentéisme est général. Il faut re-solidariser le groupe-classe.
 - Revoir la communication et l'information.
 - Replacer les EBS dans les auditoriums avec les autres étudiants. Différencier le cours et l'évaluation (universalisation du 1/3 temps supplémentaire et des aménagements raisonnables : taille et police d'écriture, etc.). Former les enseignants à la différenciation.

TABLE 14

Défi 1 - Vision

- Une université qui fait moins mais mieux. En recentrant l'université sur ses deux missions : l'enseignement et la recherche. Et avec des prises de décisions plus rapides : moins de blabla pour plus d'action. Avec une approche plus 'bottom up', bien sûr, nous retrouverons notre capacité à décider et à mettre en œuvre.
- Un enseignement orienté vers la compétence plutôt que la connaissance.
- Réintroduire la notion de communauté : nous travaillons *ensemble*. Avec une équité de traitement entre tous les corps, entre les facultés et les départements, que nous soyons d'abord un membre de l'ULB avant un corps ou un service / une fac.

Défi 1 - Nos constats

Quelle est votre perception de la situation et comment vivez-vous ce défi ?

- **Enseignement :**
 - La surpopulation étudiante nuit à la qualité des enseignements et rend les réformes ambitieuses impossibles. Moins de présentiel : difficulté pour les étudiants de suivre les cours.
 - Pas assez d'autonomie pédagogique au sein des programmes. Il faudrait pouvoir adresser des spécificités "locales".
 - Les enseignements sont trop passifs : les étudiants n'ont pas l'habitude de préparer et de participer en cours.
 - Il y a un enjeu de la qualité de l'enseignement vis-à-vis de la réforme du calendrier académique.
 - Il est difficile d'évaluer les compétences des étudiants.
 - Le système de deuxième session 8 mois après (janvier / août) est absurde.
- **IA :**
 - La réglementation sur l'IA est incomprise et contre-productive.
 - Il y a une crise au niveau de l'enseignement et de l'évaluation.
 - Les règlements sont injustes.
- **Gestion :**
 - **Grande inefficience du système administratif** et difficulté à faire entendre les réalités du terrain. On constate une **complexification des procédures administratives** et la perte de la notion de service. Exemples : achats ; DRH ; infrastructures.

- La **sécurité du personnel** sur le lieu de travail est en question (ex. : chercheurs dans les laboratoires)

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Enseignement** : donner plus d'importance aux compétences pédagogiques des enseignant·es dans les procédures d'engagement et les promotions et augmenter la robustesse de l'enseignement à l'ULB.
 - Coordonner les académiques sur les notions enseignées pour éviter les répétitions.
 - Investir davantage dans les dispositifs d'aide à l'apprentissage et d'aide à l'orientation, sans parler d'examen d'entrée contraignant [4 votes]
 - Et multiplier les manières d'entrer à l'ULB à partir d'un test de pré-requis, jusqu'à la possibilité d'une année de préparation.
 - Proposer des "journées d'échange" (ou autre mécanisme) entre les différents corps et services de l'université pour se rendre compte de la réalité de chacun·e.
 - Diminuer le nombre de cours.
 - Réflexion à avoir sur les examens (notes pas claires : "15 jours à l'ULB alors que ce n'est pas comme ça ailleurs.")¹⁰
 - **Gestion** : fluidifier les procédures. Il faut mettre en place des processus pour fluidifier au niveau des services tout en gardant les exigences juridiques et financières. [4 votes]
 - Améliorer la communication entre les corps
 - Augmenter la taille des auditoriums.
 - Faire usage du distanciel en fonction des raisons des étudiants et des raisons des professeurs.
 - Assurer la sécurité des laboratoires et la qualité des enseignements de manière contraignante.
 - **Faire croître la démocratisation de l'enseignement** : rendre la participation des étudiants à l'évaluation des enseignants obligatoire [5 votes]. Et retrouver le sens de l'intérêt commun dans l'action locale. Revoir le nombre d'examens et de cours, à partir d'une liste de propositions à adapter à chaque programme.
 - **Lier plus étroitement enseignement et recherche** : par exemple la collaboration des étudiant·es à des projets de recherche (dès BA), et par l'intervention systématique des chercheur·euses en cours ; cela permettra moins de passivité.
-

¹⁰ Ceci est relié à la durée de la période d'évaluation, qui est visiblement bien plus courte dans d'autres établissements d'enseignement supérieur. En cause apparemment, à l'ULB, le manque d'accès aux auditoriums.

Défi 2 - Vision

- **L'université comme un laboratoire de la société démocratique** de demain (comme dans ces Tables libres), avec des expérimentations de démocratie participative. Et donc une université qui a su pérenniser le système démocratique participatif. Une université qui lutte contre un désinvestissement par rapport au sens, qui a déterminé ses valeurs par rapport aux attaques externes.
- **Une communauté universitaire réflexive, accueillante**, avec une ouverture sur la ville et l'international, démocratique et à l'écoute.
- **Un cadre régulièrement modernisé** : infrastructures, bâtiments, foncier.

Défi 2 - Nos constats

- La **liberté académique** est remise en question par le politique.
- **Gestion** :
 - L'ULB passe à une sous-**traitance** notamment pour le service de nettoyage, qui ne reçoit aucun avantage, est invisibilisé, et possède des processus de contrôle pitoyables.
 - **L'ambiance de travail** est très positive, en tout cas du point de vue humain au cours d'une thèse.
 - Mais la **communication** entre les représentants étudiants et les administrations est chaotique. Il y a une absence de communication entre les corps. Et un **désinvestissement** des personnels, et un **désengagement** du collectif.
 - **Environnement de travail** : dégradation générale du **foncier** à l'université : laboratoires de recherche, laboratoires didactiques, auditoriums... Manque de disponibilité de bureaux ; vétusté des installations. Il y a une **peur du changement** : il faut retrouver une volonté et une possibilité d'agir.
 - La gestion est plus **bureaucratique** que nécessaire.
 - **Inclusivité** : alors que le corps étudiant se diversifie et reflète la société belge et bruxelloise du 21^e siècle, les autres corps sont encore à la traîne sur ce point.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

Résumé en séance : “moins mais mieux et tous ensemble”.

- **Démocratie interne** :
 - Définir et protéger la **liberté académique**. Formaliser par un quorum représentant tous les corps ce qu'est la liberté académique et ce que sont les valeurs défendues par l'ULB (“Charte”).
 - Instaurer un système de **votations** (c'est-à-dire des concertations informées), et voter sur la base d'une note comportant des scénarios, ainsi les personnes sont équipées pour voter¹¹. [3 votes]

¹¹ Le modèle Suisse a été cité comme référence pour ce système de votation.

- Veiller à la reconnaissance et la compensation adéquate des travaux intensifs dans la représentation étudiante et des autres corps. Modèle possible : le mi-temps post-doc consacré à la gestion de la PhD & PostDoc Society, qui vient d'être établi.
- Instruire les possibilités de professionnalisation de la représentation (petites vidéos).
- Utilisation des **compétences internes**, notamment celles de ses chercheurs.
- Ne pas remettre le **travail administratif** sur des volontaires étudiant·es (bénévoles) ; augmenter l'implication de tous dans la gestion de l'institution.
- **Travailler en complémentarité**. Demander l'avis des différents corps sur leurs besoins essentiels. Développer une politique multicampus et moins Solbosch-centrée.
- **Communiquer** sur ce qui existe déjà au niveau des services offerts et des facilités à l'ULB : mieux définir qui fait quoi ; éliminer les doubles missions ; différencier mouvance, évolution et incertitude.
 - Rendre publics les travaux des instances (OJ, PV, annexes) et transmission en direct. Mais il faut aussi que chacun·e prenne la responsabilité de sa recherche d'informations disponibles à l'ULB.
 - Prévoir des journées d'accueil pour tous les corps comme moment privilégié pour faire passer certains messages, et insister sur les responsabilités de tou·t·es, et communiquer les attentes de l'institution..
- Augmenter le budget et développer la cellule EBS.
- Multiplier les moments de partage comme le **jour d'accueil** des nouveaux étudiants étrangers, mais pas que pour eux, pour tous les corps.

TABLE 15

Défi 1 - Vision

Pédagogie :

- L'université lie davantage la recherche et l'enseignement en faisant intervenir la recherche dans les apprentissages. Les chercheurs passent plus de temps à la recherche qu'à la recherche de financements.
- La pédagogie et les objectifs d'apprentissage ne sont pas entravés par les considérations logistiques.
- Succès à contre-courant : pas via le *ranking* mais par des choix créatifs, courageux, détachés des normes générales.
- L'ULB a réussi à redonner du sens aux apprentissages tant pour les étudiants que pour les professeurs. Ce sont une université et des apprentissages en mouvement, interactifs et circulaires.
- On ressort de l'université avec de véritables compétences d'analyse. C'est une université où l'on vient en cours pour apprendre des compétences, pas juste une série de faits.

Gestion :

- Les acteur·rices de l'université sont réellement acteurs et sont écouté·es pour les prises de décisions. Avec des étudiant·es engagé·es, aussi avec le réseau d'alumni, et avec une introduction à la recherche plus tôt.
- Il y a de l'indépendance politique dans la gestion des calendriers.
- Une université dans laquelle les modalités d'évaluation préservent la santé des étudiants.
- Chacun·e bénéficie de la place et du temps dont il/elle a besoin pour transmettre / apprendre de façon optimale et peut-être à travers d'autres méthodes.
- Que chacun·e puisse trouver rapidement et facilement les réponses aux questions qu'il ou elle se pose : accompagnement optimal.

Défi 1 - Nos constats

- Le **feedback sur les examens et les travaux est inexistant**. On ne reçoit que la note.
- La **récolte d'informations par les commissions d'évaluation pédagogique** et la réaction via les commissions disciplinaires pour les cas le nécessitant
- L'**évaluation des apprentissages manque de "sens"** et passe après des considérations logistiques ou administratives (QCM en BA1). L'évaluation des étudiant·es est aussi challengée par l'IA.
- **Les examens** évaluent d'autres compétences que la connaissance de la matière.
- **L'organisation de l'année académique est à revoir** : horaires, locaux, cours, examens.

- Il y a une tendance à la **réduction de la qualité de la recherche** à l'ULB quand elle est présentée.
- Il y a un souci de **conflit des horaires**.
- Les **collaborations interfacultaires** sont peu ou pas facilitées.
- Il y a une dissonance entre **les valeurs et l'identité**, d'un côté, et le travail au quotidien dans la recherche de l'autre.
- **L'enseignement est globalement bon, mais légèrement en retard** par rapport aux technologies émergentes. Il faut revoir les priorités d'apprentissage par rapport à ce qu'apporte la technologie et l'IA.
- **L'encadrement** est parfois insuffisant (labos, exercices, horaires, locaux).
- **Les compétences de recherche** ne sont pas vraiment enseignées.
- **Les financements** pour la recherche sont de plus en plus compétitifs.
- **Trouver l'information est difficile** du fait de la décentralisation des processus et des ressources.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Gouvernance et démocratie interne :**
 - Il faut dépasser les silos facultaires [3 votes].
 - Il faut mettre en place des dispositifs qui permettent des relations professeurs - étudiant·es. Une agora permanente et libre d'accès pour discuter des enjeux de l'université. Il faut créer régulièrement des rencontres comme aujourd'hui, qui permettent l'échange pour un changement positif [2 votes].
 - Il faut appliquer les solutions proposées par les groupes de travail ainsi formés [3 votes].
 - Instaurer des journées pédagogiques et une formation continue obligatoire pour les professeurs [1 vote].
 - Évoluons pour suivre l'avis et les besoins des étudiants.
 - Transparence : il faut revoir la verticalité dans les prises de décisions (et aller vers du plus horizontal ?).
 - Un test d'entrée ? Pour évaluer aussi la motivation, la conscientisation, SAA.
- **Enseignement et évaluations :**
 - **Réformer le calendrier et les horaires, aller vers l'évaluation continue** [6 votes]. Mettre en place des évaluations continues en remplacement des sessions d'examen.
 - **Améliorer la qualité des évaluations** : quitter les QCMs pour aller vers les évaluations mixtes : questions ouvertes, réponses courtes, QCM pour l'exhaustivité, avec un enseignement adapté au nombre.
 - **Plus de formation et évaluation continue**, en révisant le calendrier.
 - **Organiser les sessions d'examens** via de nouveaux auditorios, en décalage faculté par faculté.
 - Il faut **définir le succès de la recherche et de l'enseignement**, avec une dynamique de changement, *top down* et *bottom up*.
 - **Permettre une année de transition** [4 votes]
 - **Dégager du temps pour la recherche**, en réduisant les tâches administratives, et avec un budget de fonctionnement.

- **Envisager la formation hybride** pour désengorger les amphis ?
 - **Gestion :**
 - **Communication** : il faut plus de communication de la part de l'université avant la mise en place d'actions concrètes.
 - **Média interne** : créer un média de l'ULB qui traiterait de l'actualité interne, ferait la publicité des décisions prises par l'ULB et des débats (pas juste écrit, mais radio...).
 - Revoir les **critères de promotion**.
 - Assurer une **plage horaire de 2 heures libres** pour tous pour organiser les réunions, les conseils, etc et pour les rencontres profs / étudiants.
 - **Viser une administration et un calendrier efficace** ; trouver des outils pour éviter les conflits horaires et de locaux qui arrivent trop souvent.
-

Défi 2 - Vision

- Une université réellement **engagée**, où l'on applique des valeurs simples de dignité et où l'on condamne les mépris et défend tous les corps de façon juste.
- Une université où **chacun ose s'exprimer** car il sait qu'il sera écouté et qu'après Groupe de Travail, des modifications seront potentiellement apportées.
- Une université où **parler est un droit** qui n'amène pas de conséquences aux gens qui luttent pour des causes légitimes, basées sur le droit humain.
- Une université où **l'on prend le temps de faire de la recherche**, car on reçoit une aide administrative appropriée et des assistants.
- Une université à part, à contre courant, car elle mise sur une **recherche de qualité et le bien-être de ses chercheurs**.
- L'ULB **écoute et considère chacun** de ses membres, quel que soit son statut.
- Une université à **l'avant-garde du point de vue de la gouvernance**. Un lieu de travail, de partage, d'expériences (consentement).
- L'ULB est **un espace sûr à tous les niveaux**.
- Avec **beaucoup moins de hiérarchie** et la revalorisation de tous à tous les échelons.
- Une université **gratuite**.
- Le **financement est anecdotique** une fois la thèse commencée (sujet approuvé, superviseur trouvé).
- Une université qui se prononce sur les **sujets de société**, qui s'assume et utilise son image pour œuvrer à la connaissance et la lutte pour les droits humains.

Défi 2 - Nos constats

- L'organisation décentralisée de l'ULB augmente le **stress**.

- La recherche souffre d'une **baisse des investissements dans les chercheurs**, l'identification de l'ULB à des intérêts particuliers vs. collectifs. Elle souffre aussi d'un mauvais signal envoyé : pousser à l'excellence sans regard / action critique.
- **L'accompagnement à la recherche** est un parcours du combattant
- Le **poids financier** est une entrave à la réussite de nombreux étudiants.
- Trop peu de dispositifs existent pour **contrer le décrochage**.
- Les étudiants n'arrivent pas avec le même **bagage du secondaire**.
- **Manque de temps et d'espaces de réflexion communs**, pour l'écoute.
- Manque de cohérence entre les **valeurs** véhiculées et la réalité.
- **L'action sur les problèmes qui sont remontés n'est pas suffisante**, il y a une perte d'espoir en une réaction de l'ULB.
- Toutes les luttes ne sont **pas écoutées** de la même façon.
- Il y a un **manque d'inclusivité** des acteurs de terrain lors des prises de décision.
- **L'écriture inclusive** est semi-utilisée par l'université.
- Pour un même poste, la **charge de travail n'est pas toujours la même**.
- Il y a une **inégalité d'infrastructures** entre les campus (Erasmus notamment).

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Respect des valeurs et protection des victimes :**
 - Revoir le système de sanctions disciplinaires et d'accompagnement des victimes. [7 votes]
 - Avec des procédures simplifiées pour la prise en charge des victimes et la sanction des agresseurs.
 - Des assemblées multidisciplinaires qui vont à l'écoute des différents corps, et une assemblée représentative de l'ensemble des corps et des groupes sociaux de l'ULB. [5 votes]
 - On "affiche" les conséquences des valeurs non respectées : tout acte a des conséquences, c'est un apprentissage de la vie.
 - Chacun travaille main dans la main, se considère et grandit dans le respect et l'exemple de toutes les belles valeurs affichées.
 - Permettre une meilleure connaissance des dispositifs d'aide et transparence des procédures pour accompagner la santé mentale.
- **Gouvernance :**
 - Viser une gouvernance unique, pas à deux vitesses rectorat / administration générale.
 - Dépasser les silos facultaires.
 - Des organes de décision indépendants.
 - Des discussions plus régulières sont organisées entre les corps et aussi avec le "haut" de l'université.
 - Engager les doyens : il s'agit d'avoir des personnes recrutées pour exercer la gestion de la faculté et non des personnes élues par leurs pairs. Dans le contexte de la prise de sanctions pour des faits de harcèlement, cela pose des questions sur la capacité à les prendre si après on redevient simple collègue.
 - Mise en place de commissions interfacultaires, plusieurs corps, pour prendre des décisions concernant des faits graves, en excluant la faculté concernée pour enlever la responsabilité au collègue décidant concerné) [4 votes].

- Faire que les mandats de thèse comme assistants soient plus attractifs (ex. : couvrir les frais de fonctionnement, charge équitable).
- Repenser l'organisation hiérarchique et les différents statuts (présidents, doyens, etc.), pour de vrais postes permanents (pas tournants), avec la formation adéquate.
- Faire une recension objective des charges de travail et de la répartition de celles-ci.
- Libérer du temps de réflexion pour toutes les autorités de l'ULB à l'appui des experts.

TABLE 16

Défi 1 - Vision

- Tout le monde sur la même longueur d'onde.
- Une meilleure coordination.
- Des formations mieux alignées par rapport aux demandes de la société, ce qui débouche sur un meilleur centrage aux yeux du grand public de l'Université par rapport à sa mission dans la Société.
- Une université et un enseignement sans frontières.
- L'école de la Création (recherche innovante), de la Liberté, de l'inclusion, de la communication, la confiance, l'écoute, de la tolérance, de l'ouverture d'esprit libre examinateur.
- Un université **interdisciplinaire** et **transdisciplinaire** avec une **politique stratégique européenne**.
- Une **place active**, ou, au moins, vivante, représentative, dans la société.
- Un **patrimoine (notamment intellectuel mais pas seulement)** valorisé.
- Un **lieu favorisant l'évolution, le développement intellectuel, la formation** de qualité, de haut niveau, le développement d'une **pensée remplie d'humanité**, dont la qualité, l'état d'esprit permet la création de projets de haute qualité au service de notre société actuelle.
- **Au moins un examen effectué avec IA.**
- **Tous les professeurs formés à la pédagogie.**
- Un **matériel** et des **locaux** haut de gamme, infrastructures.
- Des étudiants qui sont en mesure de pouvoir payer leur **minerval** sans devoir travailler durant l'année académique.

Défi 1 - Nos constats

- **Organisation des enseignements et coordination des cours**
 - Charge de travail élevée, trop de cours, beaucoup de temps passé à étudier sans compréhension profonde.
 - Manque de coordination entre les cours.
 - Pas suffisamment de coordination entre les cours (répétitions et redondances).
 - Manque de places dans certaines formations.
 - Nombre élevé d'étudiants sans sélection.
- **Contenu des formations et lien théorie–pratique**
 - Manque de lien entre théorie et pratique, cours trop théoriques, manque de travail pratique.
 - Importance des langues et déficit en langues.
 - Sous-encadrement culturel.
- **Outils numériques, IA et évaluation**

- Mauvaise compréhension et manque de clarté sur l'utilisation de l'IA : nécessité de comprendre et mettre en place les bonnes pratiques en matière d'I.A.
- Outils en ligne désastreux.
- Pas d'uniformisation des outils pédagogiques.
- Enjeux numériques et fiabilité des épreuves d'évaluation.
- Nécessité d'une meilleure maîtrise numérique : le hacking devient un jeu et la fiabilité des épreuves laisse à désirer.
- **Orientation, stages et parcours étudiants**
 - Difficulté à trouver sa voie / orientation, difficulté pour la recherche de stage.
- **Ressources financières et soutien aux étudiants**
 - Manque de ressources (financières) pour certains étudiants.
 - Absence de soutien intra-universitaire.
- **Encadrement et conditions de travail des enseignants et chercheurs**
 - Inégalités dans les capacités d'encadrement.
 - Manque de qualité dans la formation pédagogique de certains professeurs.
 - Difficulté de trouver du temps à consacrer à la recherche.
 - Difficulté d'allouer suffisamment de temps à la recherche de financements.
 - En recherche, il y a un manque de réunions inter-professeurs et de liberté.
 - Dans la recherche la solitude est nécessaire à la créativité, pour atteindre une pensée de niveau universitaire.
- **Infrastructures et conditions matérielles**
 - Locaux et matériel vétustes (infrastructures).
- **Bien-être et pression académique**
 - Stress académique important.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Digitalisation et matériel numérique**
 - Proposer des ateliers portant sur l'IA.
 - Mettre en place des **infrastructures digitales** dans (tous) les auditoriums.
 - Créer une **plateforme numérique** de professeurs - experts, inter - étudiants, professeurs - étudiants. Il faut pour cela un « marquage humain » antérieur (une rencontre en mode réel et la création d'un lien humain ressenti et effectif) et l'état d'esprit initié.
 - Revoir les **conditions d'examens dans l'ère de l'IA**, surtout s'ils sont digitalisés : construire des stratégies contre le hacking, et renforcer la fiabilité des épreuves.
- **Répondre aux enjeux contemporains**
 - Un **accompagnement** des professeurs et des étudiants qui soit sérieux et structuré dans les spin off et autres modernisations de l'université
 - **Massification** : augmenter le nombre de professeurs, d'assistants, de PATG
 - **Infrastructure** : rentabiliser l'espace en améliorant les infrastructures existantes (rénovation des parties de l'ULB laissées à l'abandon) ; améliorer les locaux et matériel vétustes.

- **Bien-être, inclusion, diversité**
 - Savoir mieux rediriger vers les personnes qui ont le pouvoir d'améliorer le bien-être étudiant au sein de la vie universitaire, et la création d'espaces de rencontre et d'échange avec ces personnes pour qu'elles comprennent bien les enjeux et ainsi posent les bonnes mesures qui y apportent des réponses.
 - Instaurer des processus de partage menant à plus d'inclusion et de diversité, définir la responsabilité pour ceci.
- **Financement et précarité financière**
 - Développer une stratégie de refinancement : des accords ou, au moins des ouvertures à des projets extérieurs qui pourraient apporter de l'argent à l'Université.
 - Développer une stratégie pérenne pour que les étudiants n'aient pas à travailler pour financer leurs études et pour qu'ils puissent assister aux cours.
 - Motiver les fondations et les donateurs.
- **Démocratie interne, modes de décision**
 - Une re-démocratisation et davantage de place au contre-pouvoir.
 - Renforcer, à tous les niveaux de l'institution, un niveau intellectuel et un état d'esprit qui puissent faire consensus entre les différents groupes de la communauté universitaire, afin que les choix stratégiques, tels que les politiques de recherche ou l'octroi de financements, puissent être motivés par des critères reconnus et majoritairement acceptés, conformément à la philosophie démocratique, de libre pensée et d'ouverture propre à notre Alma Mater.
(*)¹²
 - Consulter les corps avant la prise de décisions structurelles qui auront un impact potentiel sur le bien-être institutionnel.
- **Clarté et transparence institutionnelle**
 - Assurer une structure claire, voire transparente, impulsée par les Autorités académiques et à laquelle répondent les autres protagonistes de la communauté universitaire. Cette structure constitue une base de stabilité indispensable sur laquelle peut s'appuyer la dynamisation de l'Université, de sa formation intellectuelle et citoyenne et de sa démocratie interne. (*)
 - **Diminuer la charge administrative pour mieux performer** : mieux valoriser la recherche et les carrières académiques, diminuer la charge administrative dans les carrières universitaires.
- **Trajectoires professionnelles :**
 - **Clarifier les critères de carrière** pour les professeurs, décidés démocratiquement.
 - **Alléger les charges pédagogiques** par rapport au temps consacré à la recherche – des recherches pas trop tributaires de critères financiers
 - **Former les profs à la pédagogie.**
 - **Renforcer la transdisciplinarité, les espaces d'échange, le rayonnement académique :** Développer la transdisciplinarité en maintenant à l'Université des espaces de parole et d'échange favorisant l'enrichissement humain et intellectuel de chacun, d'abord de manière informelle, puis éventuellement intégrés dans les formations continuées au long terme. Rien ne s'oppose à ce que l'ULB ait un bon niveau à aligner dans le monde inter-universitaire. Ne pouvons-nous mettre en valeur le niveau belge, celui spécifique de l'ULB ? Créer des «

¹² * Top 3 des propositions

- laboratoires de prestige ? Inviter des chercheurs étrangers en sachant être à la hauteur de notre invitation?(*)
 - Développement d'une recherche transdisciplinaire et interdisciplinaire
 - **Utiliser les ressources existantes**
 - **Valoriser le patrimoine culturel et intellectuel de l'université** : familiariser les étudiants aux outils disponibles, comme la Bibliothèque, les Musées de l'ULB (certaines facultés ont des connexions muséales mais elles sont disponibles pour toutes les facultés – il faut le savoir, et les utiliser)
-

Défi 2 - Vision

Les mentalités de chacun, la mentalité ambiante incitant au calme, à la réflexion, à la pensée, au discernement, à l'échange courtois, convivial, au travail intellectuel dans des registres non-violents pourrait être promue, et contagieuse, ainsi que les espaces de rencontre pouvant la favoriser convivialement et respectueusement, amenant ainsi une qualité relationnelle, avec en particulier :

- La revalorisation du travail de tous les acteurs.
- Une université accueillante, ouverte et conviviale.
- Une université qui donne à chacun les moyens de trouver sa voie et de développer ses capacités.
- Une université basée sur la réflexion et l'esprit critique et aux interactions avec la société.
- Une communication claire, où l'étudiant se sent accompagné et écouté.
- Un cadre convivial et inclusif, où chacun trouve sa place.
- Des enseignants transmettent et accompagnent les étudiants dans leur apprentissage.
- Des espaces verts d'échange et bâtiments adaptés à la convivialité et à l'échange.
- Formation de citoyens outillés pour être des acteurs et actrices de notre société.
- Une université accessible à tous, avec des espaces conviviaux, de la bienveillance plutôt que de la concurrence (bienveillance envers l'autre et envers soi-même).
- Un enseignement de qualité, mais aussi des espaces de détente, de jeu, de recherche, de plaisir et de joie : la joie est compatible avec l'exercice d'une profession.

Défi 2 - Nos constats

- **Quelle est votre perception de la situation et comment vivez-vous ce défi ?**
 - Tous les professeurs sont dans la **course** et « limites dans leurs capacités de fonctionnement.
 - **Conditions de travail** variables selon les facultés.
 - Les étudiants ont des parcours compliqués.
 - Une forme d'immunité accordée à certains professeurs ? Des **abus** sur les réseaux sociaux ? Une dynamique à regarder soigneusement qui les conduirait à cela pour apporter les bonnes réponses ?

- Les **représentations étudiantes** au sein de l'Université : les représentants n'ont aucune facilité pour être représentants. Ils doivent rater des cours ou labos pour exercer cette fonction. La représentation fait défaut : elle est fantôme ou les infos manquent.
- **Prévention de l'échec à l'université** : il faut avoir recours au financement offert, en être informé, avoir recours aux services juridiques offerts, et en être informés aussi.
- **Valorisation des sous-statuts** parmi les différents cadres (par exemple PATGS).
- **Infrastructures inadaptées aux personnes à mobilité réduite**. Aide aux EHS (étudiants en situation de handicap) et EBS (étudiants aux besoins spécifiques) en adaptant les locaux.
- **Coûts des études** : certains masters conduisent à une formation universitaire qui devra être suivie d'une année de formation complémentaire à l'étranger. Cela coûte très cher. Il faudra, en plus, de la combativité et de la résilience pour trouver un emploi après ces longues et coûteuses études !

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Bien-être, convivialité et environnement universitaire**
 - Mettre en avant les espaces bien-être : lieux d'écoute (cellule Bien-être – CARE), promotion du sport, recours à ce qui existe déjà et est peu utilisé. Mettre en place des espaces de sport sur tous les campus. (*)
 - Plus de visibilité pour CARE et élargir l'accès à l'ensemble de la communauté universitaire.
- **Communication, information et dialogue avec la communauté**
 - Les autorités incluent dans leur newsletter toutes les informations concernant les modifications futures des enseignements à tous les niveaux de décision.
 - Améliorer la communication et construire un dialogue, notamment à travers la création d'un « cahier de doléances auquel sera donné une écoute et un suivi.
 - Création d'un service d'information général pour diriger les membres de la communauté universitaire.
 - Veille sur les réseaux sociaux et charte à respecter, avec mise en place de sanctions disciplinaires.
- **Gouvernance participative et vie démocratique**
 - Organiser une AG facultaire, avec ou sans bureau facultaire étudiant.
 - Éducation citoyenne montrant l'exemple : droit de grève, d'agora, de révolte, de manifester, d'affichage et de représentation étudiante présente, militante et active, faisant passer les informations indispensables dans les newsletters, avec une veille sur les réseaux sociaux et une écoute des besoins spécifiques. (*)
- **Sécurité, respect et climat universitaire**
 - Prendre automatiquement la défense de ses étudiants dont l'identité est révélée publiquement.
 - Tolérance zéro au sexisme, au racisme et au harcèlement, qui sont des phénomènes groupaux rencontrés à l'Université.

- Sécurité physique et intellectuelle : développer une stratégie de sécurité sur le campus tout en garantissant la liberté d'expression.
- **Infrastructures, services et conditions matérielles**
 - Plan d'infrastructure clair, continu (adaptabilité, spin-off, aménagements, recours...) et durable, avec une stratégie budgétaire adaptée et éclairée (notamment par les Tables Libres). (*)
 - Réintégrer le personnel de nettoyage au sein de l'ULB.
 - Accès aux tarifs ULB des restaurants et à la file rapide.
 - Créer une structure EBS fonctionnelle à Charleroi.
- **Initiatives sociales et écologiques**
 - Ressourcerie : l'ULB devrait faire connaître cette initiative, notamment dans une perspective écologique.

TABLE 17

Défi 1 - Vision

- **Méthodes d'enseignement renouvelées et innovation pédagogique :**
 - Une université qui propose des **cours hybrides** faits par tous les professeurs. Adaptation des méthodes d'enseignements, intégrer IA, Teams, vidéos.
Désaccord : cela prendra plus de temps.
 - Une université qui remet en question ses **modes d'évaluation** : avoir des cours de compétences agréés par l'état ; système d'évaluation des compétences et pas que des notes ; cote de compétences ; évaluation en groupe et pas spécialement par les professeurs.
 - Une institution qui se sert de l'**IA** et qui a trouvé un mode d'enseignement individualisé.
 - Des formations qui poussent vers l'**interdisciplinarité**.
 - Stop au monde de la **débrouille**.
- **Organisation des études et conditions de suivi des étudiants :**
 - Des **horaires adaptés** pour tous les étudiants, 9h–17h, des horaires plus stables et fixes pour les étudiants, ne pas imposer aux personnes qui travaillent à temps plein des obligations de présence.
 - **Accompagnement** plus individualisé, sur le modèle du secondaire.
 - Institution qui se sert de l'**IA** et qui a trouvé un mode d'enseignement individualisé.
- **Accueil, accompagnement et cadre institutionnel :**
 - Un **accueil harmonisé** des nouveaux et aide pour la santé mentale, avoir un cadre clair et un accompagnement avec référents.
 - Procédure d'accueil (**onboarding**), inclusion dans toutes les étapes avec des formations pour tous.
 - Accompagnement à toutes les étapes pour tous les corps, adapté aux besoins spécifiques.
- **Ressources humaines et organisation du travail :**
 - **Augmentation des effectifs académiques et personnels** : avoir un grand nombre d'enseignants par rapport au nombre d'étudiants.
 - Meilleure **reconnaissance** et respect du travail effectué.
 - Préciser les responsabilités et tâches de chacun.
 - **Remplacer** les personnes qui partent, y compris celles en fin de carrière ou en congé maladie.

- Une institution plus spécialisée, où chaque membre du personnel peut se spécialiser sur ce qui l'intéresse vraiment.
- **Infrastructures et conditions matérielles :**
 - Avoir des locaux accueillants adaptés aux enseignants et chercheurs. “Poussons les murs, on manque de place”.
- **Partage des pratiques et collaboration interne :**
 - Mutualisation des initiatives favorisant les méthodes d'enseignement : mettre en place des espaces où l'on peut voir ce qui marche ou ne marche pas (laboratoires d'enseignement).
 - Travailler ensemble : multidisciplinarité, mettre en place des espaces d'échanges.
- **Lien avec la société et le monde professionnel**
 - Plus d'échanges avec le monde professionnel.
 - Cohérence avec les défis du monde sociétal.
- **Culture institutionnelle, transparence et gouvernance**
 - Culture de la mesure et de l'audit, tant pour les processus que pour les personnes.
 - Plus de transparence.

Défi 1 - Nos constats

- **Organisation des enseignements, horaires et locaux :**
 - La **gestion des locaux et conflits d'horaire** pour les étudiants est un problème.
 - Les enseignants font face à une **multiplication de tâches**, ils font “de tout”, ce qui peut nuire à la qualité de l'enseignement.
 - Le nombre d'étudiants qui arrivent de **différents niveaux** est croissant. Il est plus difficile de **s'adapter à chacun**.
 - Diversité d'étudiants, **enseignement pas adapté** aux familles qui travaillent avec une famille à côté.
 - **Manque d'encadrement** et d'accompagnement, de guidance (tant pour étudiants que chercheurs, qu'enseignants...).
 - Enseignants et chercheurs ne sont pas mis sur le même pied d'égalité. Il y a une tendance à négliger l'enseignement. C'est problématique pour la qualité (locaux pas adaptés, ni horaires).
 - **Les méthodes d'enseignement sont difficiles à adapter** face au nombre d'étudiants.
 - Les **évaluations annuelles des profs** et de l'enseignement n'ont pas de sens si elles ne sont pas prises en compte. Les professeurs n'ont “pas de retour sur notre qualité d'enseignement donc on ne sait pas si on fait bien, on est lâchés dans le bain, il y a un manque d'harmonisation”.
 - **Culture du flou à l'ULB.**

- **Modalité d'examens :**
 - Elles sont trop limitées, car elles ne cultivent pas de sentiment d'acquérir des compétences, très théoriques.
 - **La visite des copies** est un moment très pénible, nous avons l'impression d'être jugés super fort, que les objectifs pédagogiques ne sont pas du tout atteints. Les étudiants viennent pour contester, pas tous mais beaucoup." C'est horrible pour les étudiants aussi.
 - **Retour des enseignants : parfois on se sent agressé**, on a l'impression que ce sont les étudiants qui ne viennent pas aux cours qui répondent le plus.
- **Le catalogue d'informations et d'unités d'enseignement est très dense**, on se perd parfois dans la masse, ce qui nuit à la qualité.
- **Manque de staff et massification :**
 - **Le nombre d'étudiants a explosé**, mais le nombre d'encadrants n'a pas explosé, on s'adapte pour faire au mieux mais cela reste compliqué.
 - **Massification : nombre d'étudiants très important**, c'est donc dur d'enseigner de façon constructive.
- **L'IA** : "L'IA nous est arrivée en pleine figure, on doit s'adapter, chacun doit se former un peu a comment réagir à cette nouvelle tech ; on est très peu accompagné et guidé".
- **Manque de communication** du fait de cette composition de multitude d'unités au sein de l'ULB. On manque de processus clairs pour les différents processus. Il y a un manque d'harmonisation entre les facs.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Recrutement** : il faut recruter plus de personnel (tous corps confondus).
- **Formation et accompagnement**
 - Il faut améliorer l'**accès aux formations**, créer un **socle de formation commun** au niveau institutionnel, offrir plus d'accompagnement au moment du recrutement et une meilleure mobilité interne, et mettre en place une **personne de référence** quand on arrive à l'ULB.
- **Echange**
 - Il faudrait créer un **espace de partage de bonnes pratiques** pour harmoniser et augmenter les compétences.
 - Pour faire en sorte que l'université devienne un véritable lieu d'échanges, il faudrait mettre en place une cellule d'appui à la pédagogie.
- **Information et communication** : viser une information qui soit plus facile à trouver, plus de partage d'info, moins disparates et harmoniser les communications.
- **Modernisation des infrastructures**, avec des locaux et du matériel plus adaptés.
- **Augmenter le financement de l'université**. Donc changer la perception de l'université par le politique. Aussi organiser des événements, y compris de vulgarisation. Et faire le lien avec la

société civile en revoyant la stratégie de communication envers le public général et le politique, s'il le faut en étant moins nuancé, en ayant une communication plus claire. Quid des soirées où on inviterait des décideurs politiques ?

- **Société**
 - Développer un socle commun de formation humaine / humaniste. On devrait former des citoyens, pas seulement des travailleurs.
 - Favoriser la multidisciplinarité.
 - Encourager plus de personnes à partager, à représenter l'université à l'extérieur.
 - Renforcer la visibilité de la recherche.
 - **Changer les méthodes d'évaluation**
 - Augmenter le suivi des étudiants, avec des retours plus réguliers.
 - Évaluer aussi ce que fait l'enseignant, que tous mettent l'enseignement au cœur de leurs préoccupations.
 - **Partage des charges** : il faut plus de transparence dans les processus ; expliquer les tâches administratives par faculté ; des questionnaires pour sonder le désinvestissement de certains (manque de temps, d'enthousiasme) ; peut-être re-diviser les mondes de l'enseignement et de la recherche ?
-

Défi 2 - Vision

- **Accompagnement et soutien à toutes les étapes** que chacun soit accompagné à toutes les étapes de son parcours ; que chaque étudiant puisse trouver une réponse à ses questions ; développer un accompagnement adapté aux réalités individuelles ; proposer des solutions pour chaque besoin spécifique ; intégrer les étudiants à besoins spécifiques sans qu'ils aient à se débrouiller seuls ; assurer une aide en matière de santé mentale pour les étudiants.
- **Inclusion, équité et prise en compte des différences :**
 - Faire de l'équité une pratique quotidienne et non un simple slogan, en adaptant les dispositifs aux besoins des personnes ;
 - Connaître et reconnaître les différences de chacun ;
 - Instaurer une véritable inclusion afin que les différences puissent s'intégrer dans la société ;
 - Mettre en place une politique d'intégration et d'inclusion à tous les niveaux, y compris dans les infrastructures ;
 - Garantir les mêmes exigences de bien-être et de parcours pour tous ;
 - Faire en sorte que la réussite ne soit pas l'objectif unique mais que l'épanouissement de chacun soit également valorisé ;
 - Veiller à ce que les mots gardent un sens et que les valeurs d'inclusion soient réellement appliquées.

- **Travail collectif et collaboration** : on veut parvenir à travailler ensemble et développer des dynamiques collectives ; réduire les inégalités en travaillant de manière multidisciplinaire et en collaboration avec les associations ; créer des espaces d'échange et de discussion ; participer à des projets collectifs et à des initiatives collaboratives, par exemple autour de démarches comme Equity Health Lab.
- **Organisation institutionnelle et gouvernance** : clarifier et simplifier la structure de l'ULB, parfois marquée par des répétitions de dispositifs à différents niveaux ; instaurer une culture de la mesure et de l'audit afin de suivre l'évolution des personnes et des processus ; assurer un alignement entre les valeurs affichées et les actions menées, avec un engagement clair des responsables et une définition précise des responsabilités de chacun.
- **Organisation du travail et reconnaissance** : assurer une répartition des tâches plus claire, définie et régulièrement réévaluée ; remplacer les personnes qui quittent leurs fonctions ; reconnaître et valoriser le travail de chacun à sa juste valeur. "Stop la débrouille sauve-qui-peut..."

Défi 2 - Nos constats

- **Manque de personnel (qualifié)**
 - Épuisement mental du personnel en particulier parce qu'il faut pallier aux **absences**, les professeurs ne sont souvent **pas remplacés**.
 - **La charge de travail** n'est pas toujours bien définie, on se retrouve à faire des tâches administratives car il y a un manque de personnel, on doit être "multi tâches", ce qui nuit au travail essentiel et profond.
 - **Manque de transparence sur la charge de travail.**
 - Il y a peu de possibilité d'anticiper une grosse charge de travail, on ne sait pas ce qui va venir, les charges de travail sont très changeantes.
- **Statut précaire, manque de valorisation du travail** : retard des paiements de salaire ; absence de plan de carrière.
- **Manque de transparence et de communication**, notamment dans la prise de décisions.
- **Infrastructures, numérique** : problèmes de programmes informatiques, qui ne sont pas suffisamment *user friendly* ; manque d'implication des facultés dans l'amélioration et l'harmonisation des plateformes numériques et canaux de communication ; locaux inadaptés, peu fonctionnels.
- **Etudiants, santé mentale - bien-être**
 - isolement important des étudiants
 - peu d'inclusion d'étudiants à besoin spécifiques
 - manque d'accessibilité pour étudiants à mobilité réduite
 - Il y a beaucoup d'inégalités socio-économiques et en termes de compétences

- Fragilité des étudiants et de la santé mentale.
 - Il y a un manque de cohérence entre la posture / le discours sur la santé mentale et la réalité. Il faut viser l'honnêteté comme forme de bienveillance : agir avec bienveillance n'est pas synonyme de mansuétude. Lorsqu'une personne en a les capacités et la volonté, elle peut réussir ; mais il faut aussi oser dire, avec honnêteté, lorsque certaines voies ne lui correspondent pas. Cela suppose davantage de transparence et de franchise dans l'accompagnement.
 - La charge de travail est trop importante.
 - Il y a un manque d'accompagnement pour les étudiants étrangers.
 - Constat positif : beaucoup de choses sont faites dans l'aide à l'apprentissage, ce qui n'existe pas forcément dans les autres universités (par exemple l'accompagnement à des besoins spécifiques).
- **Difficultés à identifier les bons interlocuteurs**, manque de communication, ce qui induit de l'épuisement pour tout le monde.
 - **Aménagement de carrière**
 - La catégorisation des PATGS qui a été faite pour la réforme des carrières n'a pas été faite en prenant en compte de l'individu. Le travail fourni n'est pas reconnu. Le PATGS a un aménagement de carrière mais pas les académiques.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Travail collectif, coopération et espaces d'échange :**
 - Encourager à « travailler ensemble en développant des dynamiques collectives ;
 - Créer des partenariats avec les services sociaux et les associations pour accompagner les étudiants qui en ont besoin, en reconnaissant que l'ULB ne peut pas tout prendre en charge seule ;
 - Mutualiser les initiatives à travers un bureau commun ou un lieu centralisé facilitant l'accès des étudiants aux services ;
 - Mettre en place des moments et des espaces d'échange ;
 - Instaurer des dispositifs comme « vis ma vie » ou « une journée dans la vie de » afin de mieux comprendre le travail et les réalités des collègues.
- **Communication, information et transparence :**
 - Mettre en place un système permettant d'identifier facilement le bon interlocuteur ; améliorer et rationaliser la communication ;
 - Diffuser l'information à tous les niveaux de l'institution ;
 - Accroître la visibilité des actions menées, par exemple en mettant chaque mois une initiative en lumière ;
 - Sensibiliser à certaines thématiques, notamment via des initiatives artistiques
 - Initier davantage de transparence quant aux tâches accomplies par chaque corps afin d'objectiver les sentiments d'injustice ;
 - Encourager une meilleure reconnaissance du personnel par les autorités.

- **Organisation institutionnelle et mutualisation des ressources**
 - Mutualiser le personnel en cas de non-remplacement afin de permettre une entraide entre services, par exemple via un système de pooling ;
 - Mutualiser et simplifier l'information et les procédures d'accompagnement ;
 - Harmoniser les pratiques et les procédures entre les différentes entités ; s'inspirer de bonnes pratiques observées dans des universités étrangères pour améliorer l'organisation et les processus ;
 - Développer des procédures claires, écrites, harmonisées, facilement accessibles et communiquées à l'ensemble de la communauté ;
 - Travailler sur des processus d'onboarding afin de mieux intégrer les nouveaux membres.
- **Qualité du travail, processus et évaluation**
 - Développer une culture de la mesure de la qualité du travail et des procédures ;
 - Mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer la qualité du travail, l'organisation des processus et la manière dont les défis sont résolus ;
 - réfléchir à la création d'une équipe dédiée à la qualité du travail chargée de concevoir ces indicateurs et d'en suivre l'évolution, tout en restant attentif aux risques liés à une évaluation trop centrée sur la performance ;
 - définir des indicateurs alignés avec les objectifs et la vision institutionnelle ;
 - veiller à mesurer à la fois les résultats et les processus organisationnels.
- **Conditions de travail et reconnaissance**
 - encourager le respect de chacun dans son individualité, promouvoir la bienveillance et le respect dans le travail ;
 - améliorer la reconnaissance du personnel par les autorités ;
 - recruter du personnel qualifié et supplémentaire, notamment pour remplacer les départs et assurer une prise de fonction rapide et une formation efficace ;
 - développer une équipe chargée de la qualité du travail ;
 - être attentif au fait que les ressources financières sont limitées (enveloppe fermée).
- **Conditions de vie et environnement universitaire**
 - adapter l'université aux besoins réels des étudiants afin qu'ils se sentent intégrés et non différents ;
 - rendre le campus Erasmus plus agréable et plus attractif pour les étudiants ;
 - sensibiliser aux inégalités au sein de la communauté universitaire.
- **Approche stratégique et vision institutionnelle**
 - éviter les réponses ponctuelles ou les « pansements sur une hémorragie et s'attaquer plutôt aux problèmes structurels ;
 - reconnaître le manque de vision autour de l'objectif de mettre véritablement l'étudiant au centre de l'université.

TABLE 18

Défi 1 - Vision

- **Vision générale et équilibre du temps**
 - Dans 5 à 10 ans, l'université offrirait davantage de temps et une forme de stabilité pour tous. Les étudiants auraient plus de plaisir et moins de stress. Il s'agirait de « ralentir la course au savoir afin de laisser le temps de s'approprier les connaissances.
 - Les étudiants disposent de véritables moments de pause, sans examens immédiatement après. Ils pourraient pleinement vivre leur vie étudiante sans devoir cumuler plusieurs emplois, ce qui renvoie également à la question du financement et leur permettrait d'être davantage présents aux cours. Les relations entre étudiants, professeurs, personnel administratif et chercheurs seraient plus équilibrées. Les professeurs disposeraient également de plus de temps pour la recherche.
- **Programmes et organisation des études**
 - Les programmes seraient plus cohérents, avec une progression logique. Ils seraient également plus transversaux entre les facultés et au sein des cursus, ce qui les rendrait plus attractifs pour les étudiants.
 - On verrait davantage de coopération et de synergies entre les disciplines.
 - Une distinction pourrait être faite dans le contenu ou le rythme des programmes entre les étudiants souhaitant s'orienter vers une filière approfondie (doctorat, recherche) et ceux qui souhaiteraient un rythme moins soutenu.
- **Forme et modalités des cours**
 - l'enseignement se ferait davantage en petites classes ou en groupes réduits afin de favoriser l'interaction et la compréhension, plutôt que dans des formats massifiés.
 - Les modalités d'enseignement pourraient combiner présentiel et streaming, avec une forme d'enseignement « double adaptée aux besoins.
- **Communication et coopération**
 - La communication serait plus fluide entre professeurs, étudiants et délégués.
 - Les dynamiques de coopération et de synergies seraient renforcées au sein de l'université.
- **Financement et ressources**
 - La question du financement évoluerait avec la fin du système d'enveloppe fermée et des finances plus favorables pour l'université. Cela permettrait de soutenir les activités d'enseignement, de recherche et d'encadrement.
- **Évaluation et pédagogie**
 - Les évaluations seraient davantage continues et participatives. L'évaluation aurait davantage de sens et contribuerait réellement à l'apprentissage.
 - Les professeurs seraient mieux outillés pour enseigner et évaluer.
- **Infrastructures et environnement d'apprentissage**

- l'université disposerait d'infrastructures et d'équipements de qualité, bien maîtrisés et durables.

Défi 1 - Nos constats

- **Niveau des étudiants et évolution du secondaire**
 - prise en compte d'une baisse perçue du niveau à la sortie du secondaire. Ce décalage crée un « gap » en termes de niveau et de vision des études.
- **Formation des enseignants et intégration de l'IA**
 - Besoin de formations autour de l'intelligence artificielle et de son intégration dans l'enseignement.
 - Les formations que l'université propose actuellement sont davantage des formats de « partage d'expérience alors que des professeurs qui ne maîtrisent pas du tout les outils souhaiteraient davantage de formations formelles, et qu'on leur donne du temps dédié pour se former (pas sur leur temps libre - crédit temps).
 - Feedback des gens dans les équipes AI : Des formations existent déjà mais les professeurs y participent peu.
 - Il est également nécessaire que professeurs et assistants maîtrisent mieux le matériel et les outils pédagogiques mis à leur disposition.
 - Manque de vision institutionnelle claire concernant la gestion et l'intégration de l'IA.
- **Organisation des programmes et coordination pédagogique**
 - manque de coordination entre enseignants pour réfléchir à la globalité des programmes et à leur contenu.
 - Les enseignants disposent de peu de temps pour se concerter et construire une vision cohérente des cursus.
 - Les réformes se multiplient, laissant peu de temps pour préparer les cours de manière approfondie.
- **Calendrier académique inadéquat**
 - Le calendrier académique est jugé inadéquat et pose plusieurs problèmes organisationnels, notamment pour les périodes d'enseignement et d'évaluation + pas assez de temps pour les étudiants pour souffler.
- **Evaluations**
 - Il faudrait plus d'évaluation continue. Les modalités d'évaluation sont jugées parfois trop limitées et peu diversifiées. Il y a un manque d'évaluation formative, il faudrait davantage d'évaluation continue.
 - Les étudiants plaident pour davantage d'évaluation continue. Les enseignants soulignent que si tout le monde faisait de l'évaluation continue, les étudiants seraient constamment évalués.
 - Une trop grande emphase sur la quantité de matière au détriment des liens entre les disciplines, ce qui laisse peu de temps de réflexion aux étudiants.
- **Forme et pédagogie des cours**
 - **Les courts massifs donnent peu de temps aux échanges**

- ex de profs de langue qui sont les seuls à donner des lettres de recommandations parce que ce sont les seuls à vraiment connaître les élèves (vs. un prof de gestion dans un auditoire)
- Rendre les cours magistraux plus interactifs et introduire davantage de pédagogie active, plutôt que de maintenir un modèle où le professeur parle et les étudiants écoutent.
- **Ressources humaines et conditions de travail**
 - Ressources humaines insuffisantes
 - surtout pour le personnel administratif
 - Les professeurs doivent cumuler enseignement, recherche et implication institutionnelle, ce qui réduit le temps disponible pour produire une recherche de qualité.
 - La précarité de nombreux contrats de recherche
 - Le nombre très élevé d'étudiants rend l'enseignement et l'encadrement difficiles à gérer.
- **Infrastructure et matériel**
 - Les locaux et le matériel existant ne sont pas toujours utilisés de manière optimale, par exemple lorsque des supports écrits sont utilisés alors que des projecteurs sont disponibles ou lorsque certains locaux restent vides.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Amélioration des programmes et de la pédagogie**
 - rendre les cours plus pédagogiques, plus stimulants et davantage adaptés aux besoins différents des étudiants.
 - Améliorer la qualité plutôt que la quantité : « faire mieux, quitte à faire moins.
 - Réduire la surcharge de matière et privilégier une meilleure appropriation des connaissances.
 - Développer des unités d'enseignement communes afin de créer un socle commun pour tous les étudiants et renforcer l'esprit critique.
 - Organiser davantage de cours ou d'enseignements transversaux entre facultés. S'inspirer d'autres systèmes d'évaluation.
 - Réorganiser les évaluations en proposant davantage d'évaluation continue et des dispositifs d'évaluation basés sur des projets ou des travaux communs à plusieurs unités d'enseignement.
- **Participation et gouvernance pédagogique**
 - Inclure davantage les étudiants dans la création des formations et des programmes.
 - Mettre en place des groupes de travail au sein des facultés, réunissant notamment les enseignants impliqués dans les cours transversaux, afin d'organiser et améliorer les cours ou les méthodes pédagogiques.
 - Créer des formes ou des espaces d'échange incluant les étudiants pour réfléchir aux formations.
- **Organisation institutionnelle et vision pédagogique**
 - Instaurer un vice-doyen à l'enseignement afin de porter une vision claire et cohérente des programmes et de la pédagogie.

- Mettre en place des actions de soutien pédagogique et renforcer un cadre pédagogique stabilisé, notamment à travers un meilleur accompagnement des assistants et des enseignants.
 - Plaider pour davantage de stabilité et pour moins de réformes successives.
 - **Formation et soutien aux enseignants**
 - Accorder officiellement aux enseignants du crédit-temps pour se former et développer leurs pratiques pédagogiques.
 - Mettre en place une année préparatoire à l'université permettant de mieux préparer les étudiants et d'harmoniser les attentes.
 - **Organisation académique et calendrier**
 - Réorganiser le calendrier académique en ajoutant des semaines de pause pendant l'année et en réduisant les longues périodes de vacances.
 - Éviter de placer les périodes d'évaluation immédiatement après les périodes de congé.
 - **Orientation et accompagnement des étudiants**
 - Renforcer l'accompagnement des étudiants en difficulté.
 - Mettre en place des tests d'orientation pour les jeunes sortant des humanités afin de mieux préparer leur entrée à l'université.
 - Revoir les conditions d'accès à l'enseignement supérieur, notamment à l'entrée du bachelier.
 - **Infrastructures et environnement universitaire :**
 - améliorer la qualité de vie sur les campus, notamment en rendant le campus Erasmus plus agréable et plus attractif pour les étudiants.
 - Développer des aménagements favorisant le respect du lieu de vie et des comportements responsables.
 - **Plus de pratique dans l'apprentissage**
 - développer des activités ou projets de terrain, par exemple la création de mémoires ou de travaux de fin d'études (bachelier et master) sous forme de stages ou de projets appliqués.
 - **Modalités d'enseignement**
 - Ne pas « fétichiser le nombre d'heures de cours en présentiel et réfléchir à des formes d'enseignement plus efficaces et plus adaptées aux objectifs pédagogiques.
 - **Valorisation et reconnaissance**
 - Mieux valoriser les investissements humains et financiers réalisés dans les projets pédagogiques et reconnaître l'engagement des différents acteurs de l'université
-

Défi 2 - Vision

- Une université inclusive
- Une université où on se sent bien dans sa peau
- Une université qui fait ce qu'elle dit : les enjeux comme les VSS, la santé mentale ou le harcèlement font l'objet d'une forte sensibilisation, mais l'accompagnement concret ne suit pas toujours, faute de moyens suffisants. L'enjeu est d'aligner les discours et les dispositifs réels de soutien.
- Une université qui applique une culture de la valorisation positive des personnes
- Une université qui prend le temps de faire les choses bien
- Une université qui met à disposition des infrastructures adaptées, durables et modernes
- Une université qui s'éloigne de processus administratifs lourds

Défi 2 - Nos constats

- **Climat de travail et santé mentale**
 - Santé mentale fragile, tant chez les étudiants que chez certains membres du personnel. Minimisation de ces enjeux et manque de prise en compte réelle, ambiance parfois malsaine dans certains environnements de travail.
 - La cellule de prévention des risques psychosociaux écoute les plaintes, mais l'employeur agit peu de manière proactive au-delà de leur réception.
 - Augmentation de l'absentéisme et difficultés lors du retour au travail, avec peu de flexibilité pour reprendre progressivement.
- **Charges de travail et organisation du travail**
 - Charges de travail en hausse. Dans certains services ou départements, le fonctionnement repose sur un petit nombre d'individus très sollicités, ce qui génère du stress et un risque d'épuisement.
- **Égalité et inclusion**
 - Femmes très peu promues par rapport à leurs collègues masculins.
 - Université perçue comme peu inclusive pour certaines personnes en situation de handicap. Ceci est très lié aux infrastructures vétustes (pas d'ascenseur alors qu'il y a des cours au 3ième étage)
 - Inégalités importantes entre étudiants liées aux bagages éducatifs et aux prérequis.
 - Isolement social de certains étudiants.
- **Conditions matérielles et infrastructures**
 - Vétusté de certains bâtiments, notamment des sanitaires et des bureaux.
 - Conditions matérielles parfois dégradées, avec par exemple des locaux insuffisamment chauffés.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Prévention des dysfonctionnements et harcèlement**
 - Mettre en place des dispositifs concrets permettant aux services compétents de prendre des mesures en cas de dysfonctionnements ou de harcèlement.
 - Publier des sanctions claires lorsque nécessaire.
 - Mettre en œuvre une charte sur les VSS et assurer sa mise en application effective.
- **Santé mentale et bien-être au travail**
 - Renforcer les services de santé mentale et augmenter les moyens qui leur sont consacrés.
 - Intégrer la santé mentale dans le fonctionnement quotidien de l'université, de manière adaptée aux réalités du terrain.
- **Organisation, gouvernance et transparence**
 - Accroître la transparence dans les processus de réforme et publier les programmes et objectifs lorsqu'ils sont définis.
 - Revoir la cartographie de la réforme des carrières en tenant réellement compte de l'avis des responsables opérationnels.
 - Organiser des réunions individuelles ou bilans de carrière pour les enseignants au niveau des facultés.
- **Carrières et organisation du travail**
 - Réformer les carrières administratives afin de permettre des évolutions tenant compte des préférences individuelles.
 - Éviter d'imposer aux personnes des rôles qu'elles ne souhaitent pas assumer. Clarifier les responsabilités hiérarchiques et soutenir les responsables dans leurs fonctions.
 - ex. pour être promu dans certaines fonctions ils doivent faire des rotations dans d'autres rôles ex. des spécialistes IT devraient aller dans un autre département pour prendre un autre rôle, alors que ça convient peu à leur profil.
- **Procédures et organisation administrative**
 - Simplifier les procédures administratives et renforcer la numérisation.
 - Réduire les charges administratives lorsque possible.
- **Infrastructures / matériel**
 - Rénover les bâtiments, améliorer l'isolation et les conditions matérielles de travail.
- **Calendrier académique**
 - Réformer le calendrier académique en réduisant les longues périodes de vacances et en introduisant des pauses plus courtes réparties durant l'année.
- **Culture institutionnelle et dialogue interne**
 - Encourager une culture du bien-être et du dialogue au sein de l'institution.
 - Mettre en place des espaces d'écoute et d'échanges (tables rondes ou formats similaires).
 - Assurer un suivi financier et organisationnel des mesures mises en place.

TABLE 19

Défi 1 - Vision

- L'université est un laboratoire d'idées et de discussions, favorisant les échanges intellectuels et la circulation des savoirs.
- Elle fonctionne comme une communauté académique solidaire, caractérisée par une plus grande cohésion entre collègues et entre facultés.
- L'ULB rayonne à la fois en interne et à l'extérieur, avec une présence plus visible dans la société et une meilleure valorisation de ses activités de recherche et d'enseignement.
- L'université offre également un environnement inclusif et bienveillant, avec des infrastructures adaptées et des espaces favorisant le bien-être et la collaboration.
- Enfin, les formations seraient plus adaptées aux réalités professionnelles, et les enseignants dispose d'une formation pédagogique solide.

Défi 1 - Nos constats

- **Manque de communication et cloisonnement institutionnel**
 - Plusieurs participants ont souligné un manque de communication entre les facultés et entre les services.
 - Les différentes entités fonctionnent souvent de manière isolée, ce qui limite les échanges et les collaborations.
 - Il existe également peu d'interactions entre facultés, ce qui renforce le cloisonnement institutionnel.
 - Les nouveaux membres du personnel sont parfois peu accompagnés, et l'information circule difficilement entre les services.
- **Conditions matérielles et infrastructures**
 - De nombreux bâtiments et auditorios sont délabrés ou inadaptés, notamment pour les travaux pratiques et pour accueillir un grand nombre d'étudiants.
 - Certains locaux ne sont pas adaptés aux personnes en situation de handicap.
 - Les auditorios sont souvent bruyants, bondés et mal équipés, ce qui nuit à la concentration et à la qualité de l'enseignement.

- Il existe également un manque d'espaces pour les groupes de travail et les activités collaboratives.
- **Conditions d'enseignement et surcharge académique**
 - Le nombre d'étudiants est très élevé par rapport au nombre d'enseignants, ce qui rend l'enseignement plus difficile.
 - Cette situation peut affecter la qualité de l'interaction entre enseignants et étudiants.
 - Plusieurs participants ont également évoqué un déséquilibre entre les missions d'enseignement et les exigences de recherche, avec un manque de moyens pour assurer ces deux fonctions.
 - Certains cours sont jugés trop généralistes ou peu utiles pour certaines filières.
 - Les supports de cours ne sont pas toujours suffisamment structurés ou accessibles pour l'ensemble de l'année.
- **Formation pédagogique et développement des enseignants**
 - Il existe peu ou pas de formation pédagogique pour les enseignants, notamment au moment de commencer une carrière académique.
 - Certains enseignants manquent également de formation sur la manière de transmettre leurs connaissances et d'interagir avec les étudiants.
 - Les enseignants disposent souvent de peu de temps pour développer des approches pédagogiques actives ou transformer leurs cours.
- **Organisation et information institutionnelle**
 - Les procédures administratives et les informations sur les cours ou les services sont parfois difficiles à identifier, notamment pour les nouveaux arrivants.
- **Visibilité de la recherche et rôle sociétal de l'université**
 - La recherche menée à l'université n'est pas toujours visible ou compréhensible pour la société.
 - L'université est parfois perçue comme peu présente dans les communautés et les débats publics, ce qui limite son impact sociétal.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

- **Infrastructures et environnement de travail**
 - Investir dans la **rénovation et la mise aux normes** des bâtiments universitaires, en particulier les auditoriums et les espaces de travaux pratiques.
 - Améliorer l'**accessibilité** des locaux pour les personnes en situation de handicap.
 - Créer davantage d'espaces pour les groupes de travail et les interactions entre étudiants.
- **Formation et accompagnement des enseignants**
 - Mettre en place une formation pédagogique obligatoire pour les enseignants, notamment au début de leur carrière académique.
 - Développer des **dispositifs de formation continue** permettant d'améliorer les pratiques pédagogiques.

- Encourager les **méthodes d'enseignement interactives et adaptées aux besoins des étudiants**.
 - **Organisation et communication institutionnelle**
 - Renforcer la communication **entre les facultés** et les services afin de réduire le cloisonnement institutionnel.
 - Améliorer l'accès aux informations administratives et pédagogiques pour les étudiants et le personnel.
 - Mieux faire connaître les **services de soutien existants** au sein de l'université.
 - **Implication des étudiants et gouvernance**
 - **Impliquer davantage les étudiants** dans les décisions concernant la vie académique et l'évolution de l'université.
 - Développer des espaces de dialogue entre étudiants, enseignants et administrations.
 - **Qualité des formations**
 - Adapter davantage les contenus des cours aux réalités professionnelles et aux besoins des filières.
 - Clarifier les supports de cours et améliorer l'organisation pédagogique.
 - **Rayonnement et rôle sociétal**
 - Renforcer la présence et la visibilité de l'université dans la société.
 - Valoriser davantage les résultats de la recherche et leur impact sociétal.
-

Défi 2 - Vision

- Une ULB vivante, engagée et inclusive, conçue comme un **lieu de rencontre, de partage et d'échanges**, ouvert à tous et connecté au monde.
- Une université où **la diversité est reconnue et valorisée**, et où chacun peut développer ses talents.
- Une communauté universitaire où **les membres se sentent écoutés, accompagnés et valorisés**, et où **l'écoute, la bienveillance et la collaboration** entre les différents acteurs sont encouragées.
- Une université qui **prend en compte la santé mentale**, reconnaît les liens avec la réussite académique et permet d'aborder ces enjeux **sans tabou**.
- Des campus repensés pour **favoriser les espaces communs, les lieux de travail individuels et les échanges interdisciplinaires**.

Défi 2 - Nos constats

- **Manque de vision et de lisibilité institutionnelle**
 - La mission générale de l'université est mal visible.
 - Certains participants dénoncent une forme d'«usine du savoir», où la dimension humaine de l'université est insuffisamment valorisée.
 - Il existe peu de permanences d'information pour certains publics, ce qui limite l'accès à l'information.
 - L'infrastructure administrative est perçue comme peu moderne et parfois difficile à comprendre.
- **Organisation académique et charge de travail**
 - Le nombre de cours est jugé trop élevé, avec peu de temps pour assimiler les contenus.
 - Le rythme académique peut générer beaucoup de stress, notamment en période d'examens.
 - Les délais pour obtenir les résultats sont parfois très longs, ce qui accentue l'incertitude et la pression.
- **Santé mentale et conditions de vie**
 - Les questions de **santé mentale** sont très présentes, tant chez les étudiants que chez les enseignants.
 - La dimension émotionnelle et psychologique du travail académique est encore insuffisamment reconnue.
 - Les **difficultés financières**, les contraintes liées au **travail étudiant** ou à la situation personnelle peuvent également affecter la santé mentale et la réussite académique.
 - Lorsqu'un étudiant décroche, les mécanismes de suivi ou d'alerte semblent parfois insuffisants.
 - Le personnel peut **manquer de temps** ou de moyens pour écouter et accompagner les étudiants dans leurs difficultés.
- **Infrastructures et vie sur le campus**
 - Certains bâtiments ou espaces du campus sont dégradés ou peu accueillants.
 - Il existe peu d'espaces pour travailler entre les cours, ce qui pousse les étudiants à travailler davantage à domicile.
 - Les offres de restauration et les espaces de vie étudiante sont jugés insuffisants.
 - La distance entre certains bâtiments n'encourage pas toujours les étudiants à rester sur le campus.
- **Conditions de travail dans l'université**
 - Les doctorants doivent souvent **concilier recherche, enseignement, travail académique et vie privée**, ce qui peut être difficile.
 - Le personnel manque parfois de moyens humains et d'espaces pour exercer correctement ses missions.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Gouvernance et orientation**
 - Assurer un **alignement** entre les **valeurs affichées par l'université** et les **actions concrètes** mises en œuvre.
 - Développer une **vision d'université humaniste**, éventuellement reconnue par un label ou une orientation institutionnelle forte.
 - Améliorer la lisibilité de la mission et des priorités de l'université.
- **Organisation institutionnelle et collaboration**
 - Réduire l'**isolement** des facultés et favoriser les **collaborations entre facultés, disciplines et universités**.
 - Encourager une université ouverte à la diversité et à la **coopération internationale**.
 - Reconnaître davantage les diplômes étrangers et favoriser l'internationalisation du personnel.
- **Pédagogie et enseignement**
 - Adopter une approche pédagogique plus humaine, centrée sur les besoins des étudiants.
 - Encourager des infrastructures ouvertes favorisant les rencontres entre étudiants et membres du personnel.
 - Créer des espaces de travail et de **dialogue interdisciplinaires**.
- **Vie étudiante et accompagnement**
 - Développer davantage de services d'accompagnement des étudiants, notamment en matière d'**orientation et d'insertion professionnelle**.
 - Renforcer les dispositifs de stages, de mentoring et de soutien à la carrière.
- **Formation et suivi des personnels**
 - Mettre en place des **formations pédagogiques pour les enseignants** et le personnel.
 - Développer des dispositifs de suivi de carrière pour les jeunes chercheurs.
- **Santé mentale**
 - Créer un **centre de santé mentale communautaire** et **renforcer la communication** sur les services existants.
 - Améliorer l'accès aux services de soutien psychologique pour les étudiants et le personnel.
 - Investir davantage dans les dispositifs existants et mieux communiquer sur ces ressources.
- **Infrastructures et campus**
 - Créer de nouveaux espaces ouverts pour étudier, travailler et se rencontrer.
 - **Améliorer les espaces communs** et les lieux de vie sur le campus.
 - Investir dans les **infrastructures** existantes afin d'améliorer les conditions de travail et d'étude.
 - **Internaliser certains services**, comme le **personnel de nettoyage**, afin d'améliorer les conditions de travail et la qualité des services.

- **Rythme académique**

- Réformer le **calendrier** et le rythme académique afin de mieux équilibrer les périodes de travail et de repos.
- Envisager des **périodes communes de congé**, par exemple avec juillet et août libres pour tous.
- Ré-organiser les sessions d'examen, avec une première session en mai et une seconde en juin, afin de mieux répartir la charge académique.

TABLE 20

Défi 1 - Vision

- Une université qui est bâtie sur des principes de co-construction et de co-création, notamment dans les processus pédagogiques, où les étudiants seraient impliqués dès le départ dans la réflexion et l'évolution des dispositifs d'enseignement.
- Une université cohérente, avec des valeurs humaines.
- Une université pour toutes et tous, en lien avec les réalités du terrain.
- Une université inclusive et engagée.
 - Qualité (culture, sens, valeurs)
 - Futur (employabilité, soft skills)
 - Liberté (choix de parcours)
 - Reconnaître, contribuer et rayonner.
 - Structure coopérative pour le développement des activités.
- **Une université qui a mis en place une communauté de pratique structurée.**
 - Collaboration entre chercheurs. Collaboration interdisciplinaire obligatoire.
 - Transparence, communication et partage dans une culture d'approche progressive.

Défi 1 - Nos constats

- **Compétences**
 - Manque de mise à niveau pédagogique et technologique.
- **Infrastructure**
 - On mérite des infrastructures et du matériel digne d'une université de haut standing.
 - Manque de liens avec le terrain et la pratique pour l'enseignement.
- **Collaboration**
 - Manque de communication et d'entraide.
 - Manque de formations transversales pour les doctorants.
- **Enseignement**
 - Accent faible sur l'utilisation des technologies dans la transmission des savoirs.
 - Manque de critères de qualité et d'objectifs de qualité.
 - Les cadres établis ne poussent pas suffisamment au développement de la créativité individuel dans l'enseignement.
 - Innovation pédagogique encore limitée.
 - La participation aux cours est en chute.
 - Manque de temps et de consensus fondamentaux.
- **Autres constats**
 - Manque de reconnaissance du personnel.
 - Charge administrative importante

- Cloisonnement entre services et facultés.
- Manque d'échanges interdisciplinaires.

Défi 1 - Orientations et pistes d'action

● Renforcer la collaboration et sortir des silos

- Soutenir la collaboration entre les différents corps de l'université (enseignants, chercheurs, personnel administratif, étudiants).
- Structurer et soutenir des **communautés de pratique**, favorisant l'échange d'expériences et de méthodes entre enseignants et chercheurs.
- Mettre en place des **espaces de dialogue réguliers** (forums pédagogiques, rencontres interfacultaires, échanges entre enseignant et chercheurs)
- Encourager les **projets transversaux et interdisciplinaires**, notamment entre facultés et centres de recherche.
- Développer des structures de communication et de partage pédagogique, permettant la diffusion des bonnes pratiques.
- Mettre en place des dispositifs de **mentorat entre enseignants** pour favoriser la transmission d'expériences.
- Favoriser la **coopération interfacultaire** et améliorer la circulation de l'information entre services et facultés.

● Clarifier les rôles et développer les compétences

- Clarifier les profils de fonction des enseignants, en reconnaissant la pluralité des missions :
 - évaluer,
 - enseigner,
 - manager ou coordonner des équipes,
 - participer à la vie institutionnelle.
- Revoir les systèmes d'évaluation des enseignants afin de **prendre en compte non seulement les acquis académiques mais aussi les compétences transversales et relationnelles** (soft skills, gestion d'équipe, participation collective).
- Développer une **approche par compétences**, incluant les compétences pédagogiques, organisationnelles et collaboratives.
- Renforcer les **formations continues** afin de maintenir les compétences pédagogiques et technologiques à jour.
- Encourager l'**autoformation** et la mutualisation des ressources pédagogiques.
- Identifier et valoriser les **expertises déjà présentes à l'ULB** afin de mieux s'y appuyer.

● Améliorer le partage des connaissances et des pratiques

- Mettre en place un recensement des bonnes pratiques pédagogiques et organisationnelles entre services et facultés.
- Développer des **structures de partage pédagogique**, permettant d'échanger sur les méthodes d'enseignement et d'encadrement.
- Valoriser davantage les initiatives internes et innovations pédagogiques.
- Favoriser une **communication plus visible sur les projets innovants** menés au sein de l'université.

- Encourager la **valorisation narrative de la recherche**, afin de sortir d'une logique uniquement quantitative d'évaluation.
 - **Soutenir l'innovation pédagogique et technologique**
 - Développer l'usage des technologies : mettre en place des **formations** adaptées pour les enseignants (mettre à niveau les compétences numériques).
 - Soutenir les **projets pédagogiques innovants** et faciliter leur diffusion à l'échelle de l'université.
 - Encourager les projets combinant **innovation pédagogique, recherche et collaboration interdisciplinaire**.
 - Développer des initiatives liées à l'**IA et aux nouveaux outils numériques**, en favorisant une approche collective plutôt qu'individuelle.
 - **Développer des modes de financement alternatifs**
 - Développer des pistes de financement alternatives, afin de réduire la dépendance aux **enveloppes budgétaires uniques**.
 - Encourager des projets financés qui ne soient pas exclusivement centrés sur la recherche, mais qui soutiennent aussi l'innovation pédagogique et les initiatives institutionnelles.
 - Mettre en place des subventions pour les activités **autres que la recherche** (pédagogie, collaboration, innovation).
 - Favoriser la mobilisation de **fonds européens ou internationaux** (ex. Erasmus) et de programmes de financement spécifiques pour les projets pédagogiques ou interdisciplinaires.
 - Promouvoir une meilleure coordination et mutualisation des ressources afin d'éviter les gaspillages (LEAN) et optimiser l'utilisation des financements.
 - Rentabiliser les locaux de l'ULB.
 - **Transversalité, communication et coopération institutionnelle**
 - Favoriser une meilleure coordination entre facultés, centres de recherche et services administratifs.
 - Développer des initiatives visant à renforcer la transversalité dans les projets et les pratiques.
 - Identifier les forces systémiques et les ressources existantes afin de mieux structurer les collaborations.
-

Défi 2 - Vision

- Dans 10 ans, une université **co-construite et co-crée**e par l'ensemble de ses membres, dans laquelle étudiants, enseignants, chercheurs et personnel participent activement aux décisions et aux formations institutionnelles.
- La gouvernance reposerait sur une **culture de collaboration, de transparence et d'écoute**, favorisant une participation réelle des différentes parties prenantes et une prise de décision moins hiérarchique.

- L'institution accorderait une **attention plus forte aux besoins des étudiants**, notamment en matière de conditions d'étude, de bien-être et d'inclusion.
- Cette université serait caractérisée par une **consultation effective à tous les niveaux** ; une **reconnaissance des compétences plutôt que de statut** ou de niveau hiérarchique ; une **égalité homme-femme** et en matière de **parcours**.
- À terme, cette dynamique permettrait de **renforcer le progrès collectif, le rayonnement de l'université, l'expertise internationale et la fierté d'appartenance à l'ULB**.

Défi 2 - Nos constats

- **Inégalités sociales et accès**
 - Tous les étudiants arrivant à l'université ne disposent pas des mêmes ressources ou des mêmes conditions de départ, ce qui crée des écarts importants face aux études ; le besoin de jobs étudiants pour financer les études qui nuit à l'investissement possible des étudiants.
 - Problèmes de logement étudiant.
- **Qualité de vie étudiante et équilibre des parcours**
 - La qualité de vie étudiante reste difficile à mesurer, faute d'indicateurs clairs permettant d'évaluer le bien-être des étudiants.
 - Difficultés à concilier travail, études et engagements personnels.
 - Déséquilibre entre charge de travail des étudiants et exigences académiques.
- **Organisation institutionnelle et fonctionnement interne**
 - Incohérence entre les valeurs affichées par l'institution et certaines pratiques organisationnelles, notamment dans la gestion des ressources humaines. Une hiérarchie institutionnelle "lourde"
 - Des redondances dans certains enseignements (des cours quasi-identiques avec les mêmes critères d'évaluation).
 - Un sous-financement de certains services.
- **Reconnaissance et valorisation des personnes**
 - Reconnaissance insuffisante des compétences réelles des individus, au-delà des diplômes.
 - Manque de reconnaissance de l'engagement des étudiants.
- **Condition de travail et de carrière**
 - Précarité de certains contrats de recherche et incertitude professionnelle.
 - Chargé d'encadrement important pour les enseignants (notamment pour les mémoires).
- **Intégration et relations au sein de la communauté universitaire**
 - Manque de communication et d'intégration pour les nouveaux arrivants
 - Plusieurs participants ont également souligné un manque de solidarité entre pairs, à cause de la massification, mais aussi de l'organisation des cours et des travaux de groupes.

Défi 2 - Orientations et pistes d'action

- **Accompagnement et bien-être**
 - Mettre en place des dispositifs d'accompagnement renforcés pour les étudiants et les membres de la communauté universitaire.

- Développer des mécanismes permettant de détecter plus tôt les situations de vulnérabilité et de soutenir la santé mentale.
- Créer des lieux et des moments dédiés au bien-être et à l'échange au sein de l'université.
- **Transpiration, participation et co-construction**
 - Renforcer la **transparence** et la **co-construction** dans le fonctionnement de l'université.
 - Développer la **co-crédation pédagogique** en **associant étudiants et enseignants** à la réflexion sur les programmes, les contenus et les méthodes d'enseignement.
 - Organiser régulièrement des **espaces de dialogue et de consultation**, par exemple sous forme de tables rondes ou de rencontres collectives une fois par semestre.
 - Mettre en place **des moments de réflexion communs** sur les objectifs pédagogiques, l'inclusion, le bien-être et les conditions d'étude.
- **Organisation des études et charge de travail**
 - Repenser l'**organisation de l'année académique** afin de mieux équilibrer la charge de travail des étudiants.
 - Développer davantage l'**évaluation continue** plutôt que de concentrer les évaluations sur quelques examens majeurs.
- **Ressources humaines et carrières**
 - Améliorer les processus de gestion des ressources humaines afin de mieux reconnaître les compétences et les parcours professionnels.
 - Développer des **perspectives d'évolution** pour les chercheurs et enseignants, ainsi que des **mécanismes d'évaluation des compétences** plus adaptés.
 - Mettre en place des référentiels d'évaluation et des dispositifs permettant de mieux reconnaître le travail et l'engagement des membres de la communauté universitaire.
- **Formation et développement des compétences**
 - Développer des formations pour développer les compétences nécessaires à la réussite d'un parcours étudiant et pour informer sur les attentes académiques, afin de mieux préparer les étudiants à leur parcours universitaire.
 - Proposer également des formations adaptées aux enseignants et aux encadrants pour renforcer les compétences pédagogiques et organisationnelles.
- **Inclusivité et accessibilité**
 - Renforcer les politiques d'inclusion et améliorer l'accessibilité des infrastructures pour les personnes à mobilité réduite et des dispositifs pédagogiques.
 - Mettre en place des mesures permettant de réduire les inégalités d'accès aux études et de mieux accompagner les étudiants ayant des besoins spécifiques.
- **Financement et ressources**
 - Mettre en place des **financements de transition**, notamment pour les **contrats de recherche**.
 - Renforcer les moyens alloués à certains services afin de soutenir les missions d'accompagnement, d'enseignement et de recherche.
- **Engagement et vie communautaire**

- Valoriser davantage l'engagement des étudiants et des membres de la communauté universitaire.
- Encourager les initiatives collectives, les projets collaboratifs et les espaces favorisant la participation à la vie de l'université.

* * *