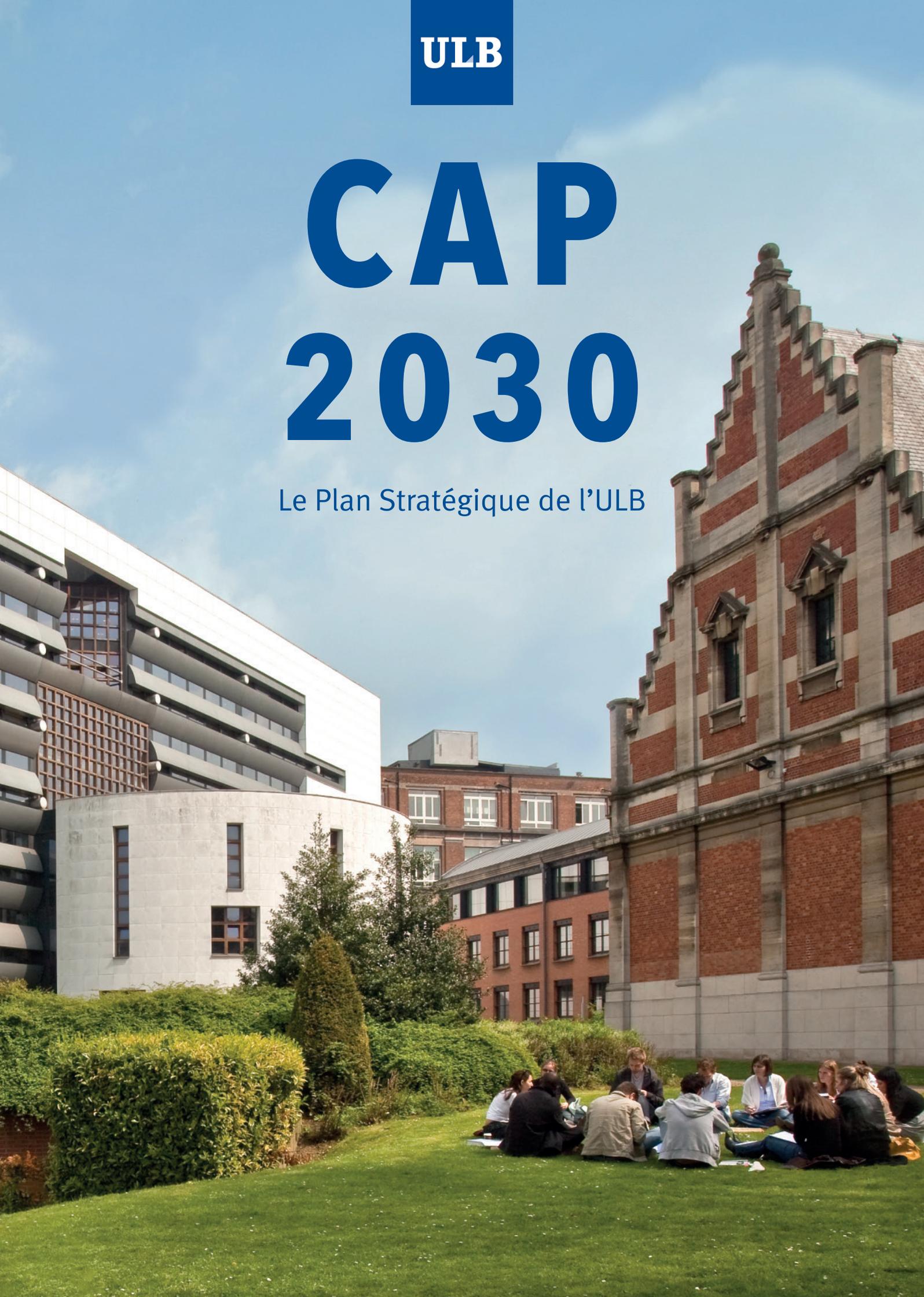


ULB

# CAP 2030

Le Plan Stratégique de l'ULB



## Avant-propos

---

L'Université libre de Bruxelles regarde résolument vers l'avenir avec l'ambition de maîtriser son futur. Or, autour de nous, les évolutions de l'environnement sociétal, scientifique, pédagogique et économique sont majeures et ont un impact sur l'Université et sur l'ensemble de ses missions.

Nous avons donc entrepris avec rigueur et lucidité un travail d'envergure dans le but de clarifier, pour les années à venir, la nature de notre projet, le périmètre de nos ambitions et les principaux axes de notre action, sans nier les contraintes extérieures et en réaffirmant notre identité propre et nos valeurs essentielles.

La démarche d'élaboration du Plan Stratégique ULB CAP 2030 s'est appuyée sur les principes, chers à l'ULB, de démocratie participative et de libre examen. Elle a été soutenue par une confiance fondamentale dans notre avenir : une confiance dans la capacité de notre institution à se forger un futur à la hauteur des missions qui sont les siennes et respectueux de sa longue histoire, mais aussi une confiance dans son dynamisme, dans sa capacité à s'adapter au monde de demain et dans l'actualité de ses valeurs.

Après 30 mois de travail impliquant toutes les parties de notre communauté mais aussi nos parties prenantes externes et avec l'aide d'experts internationaux, le Plan Stratégique ULB CAP 2030 a été approuvé le 14 octobre 2019 par l'Assemblée plénière, la plus haute instance de l'Université.

Ce plan n'aurait pas vu le jour sans l'implication d'un grand nombre de personnes que nous souhaitons remercier collectivement et chaleureusement. Nous avons une dette toute particulière envers la Professeure Kristin Bartik, Vice-Rectrice en charge du Plan Stratégique, le Professeur Alain Eraly, Conseiller des autorités pour le Plan Stratégique, Jeremy Weynants, Chargé de mission, Monique Tavernier, Secrétaire de l'Université, et Mélanie Vander Geeten, Assistante administrative, ainsi que tous les membres des groupes de travail, pour avoir mené ce travail ambitieux à bien avec calme et persévérance.

Ce Plan Stratégique se veut un instrument ouvert par lequel nous pouvons nous approprier collectivement l'Université libre de Bruxelles de demain. C'est avec conviction, et une certaine fierté, que nous le partageons avec vous !



Yvon Englert,  
Recteur



Pierre Gurdjian,  
Président du Conseil d'administration

# SOMMAIRE

## 1 — Préambule

### — Chapitre 1

## 2 Les dimensions fondamentales de notre identité

- 3 La centralité de la recherche
- 3 Des étudiants accueillis dans une université ouverte, inclusive et émancipatrice
- 4 Alliance de centralisation administrative et d'autonomie académique
- 5 La laïcité, la tradition du libre examen et notre héritage intellectuel
- 6 La gouvernance participative
- 6 Un engagement affirmé
- 7 Une identité bruxelloise et un ancrage wallon

### — Chapitre 2

## 8 Les principales évolutions de notre environnement qui nous poussent à réfléchir à notre avenir

- 9 La légitimité de l'institution universitaire dans une démocratie en crise
- 9 Évolution du rapport au savoir : explosion des connaissances et des technologies de l'information et de la communication
- 11 Nouvelles temporalités d'apprentissage
- 12 Massification de l'enseignement supérieur
- 13 Hétérogénéité des acquis scolaires et socio-culturels des étudiants que nous recrutons
- 14 Intensification de la concurrence européenne et mondiale pour les étudiants
- 16 Pression accrue sur les membres des corps académique et scientifique au niveau de la production scientifique
- 18 Place croissante de la collaboration universitaire nationale et internationale
- 19 Évolution des attentes des étudiants et des personnels et changement des pratiques d'utilisation des campus
- 20 Le financement des universités n'est pas à la hauteur de leurs missions

### — Chapitre 3

## 22 Notre Université face à ses défis

- 23 Défis autour de nos principes philosophiques
- 24 Défis pour la recherche
- 25 Défis pour l'enseignement
- 26 Défis de l'arbitrage entre les exigences de coordination et de liberté académiques
- 26 Défis pour notre engagement et le service à la société
- 27 Défis pour la gestion de l'institution et la gouvernance participative
- 28 Défis pour l'administration de l'Université
- 28 Défis pour la carrière des membres du corps académique
- 29 Défis pour le parcours des membres du corps scientifique
- 30 Défis pour les carrières du personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé
- 30 Défis en réponse à l'évolution de la vie étudiante
- 31 Défis en matière de convivialité et durabilité sur nos campus
- 32 Défis en matière de digitalisation
- 33 Défis en matière de financement

### — Chapitre 4

## 34 Une vision pour notre Université

### — Chapitre 5

## 37 Nos axes stratégiques

### Nos missions

- 38 La recherche
- 39 L'enseignement et l'accompagnement des étudiants
- 40 L'engagement et le service à la société

### Notre communauté, nos modes de gestion et nos campus

- 41 Nos réseaux et partenariats
- 42 Le personnel de l'Université
- 42 La gestion de l'institution et la gouvernance participative
- 43 L'administration de l'Université
- 43 La convivialité et durabilité de nos campus
- 44 Les technologies de l'information et de la communication
- 44 Le financement



## Préambule

---

Rédiger un plan stratégique marque la volonté de l'ULB de se pencher sur son avenir au-delà des préoccupations immédiates, aussi prenantes soient-elles. Il est aussi statutairement prévu que l'Assemblée plénière de l'Université soit en charge de l'approuver.

Le Plan Stratégique ULB CAP 2030 est le fruit d'un travail de co-création mené par des personnes issues de tous les corps de l'institution, favorisant de la sorte une compréhension commune des enjeux et une vision partagée du futur. Dix groupes de travail thématiques ont été mis en place et ont travaillé durant l'année académique 2017-2018. Une plateforme numérique a donné à tous les membres de la communauté universitaire l'occasion de déposer leurs idées. Une rencontre, sous forme de « world café », a également été organisée ainsi qu'une soirée d'échanges avec nos Alumnae et Alumni. Enfin, une journée de réflexion avec le Centre d'Action Laïque a permis d'échanger autour de l'actualisation des notions de libre examen et de laïcité au regard de l'avenir de notre institution.

Les travaux ont été supervisés par un Comité de Pilotage de vingt et un membres désigné par l'Assemblée plénière de l'Université. Un groupe de gestion du processus composé du Président, du Recteur, du Directeur général, de la Vice-Rectrice au Plan Stratégique, de la Secrétaire de l'Université, du Conseiller au Plan Stratégique, du Chargé de mission au Plan Stratégique et du Chef de cabinet du Recteur a, quant à lui, assuré la bonne tenue du processus à un rythme bimensuel.

Au vu de la mission de service public de notre Université, la réflexion stratégique ne pouvait s'opérer en vase clos. Plus de cinquante parties prenantes du monde politique, économique, culturel et social ont été rencontrées dans le cadre d'échanges ouverts et informels sur les grandes questions qu'il nous faut affronter. Notre démarche a par ailleurs été enrichie de rencontres avec les responsables d'une dizaine d'universités et de l'analyse d'un échantillon d'une soixantaine de plans stratégiques d'autres institutions. Nous avons aussi invité plusieurs experts du monde académique à venir partager leurs expériences lors de conférences ouvertes à toute la communauté universitaire. Les diverses parties du document en cours d'avancement ont été présentées et discutées régulièrement au Comité de Pilotage et à l'Assemblée plénière. Le document final a fait l'objet, en deux étapes, d'une présentation à la communauté universitaire sous forme d'une rencontre ouverte à tous sur chacun de nos quatre campus principaux. Il a été présenté au Conseil d'Entreprise et aux Directeurs de l'administration générale et des administrations facultaires. Ce n'est qu'à l'issue de ces multiples échanges que le document final a été approuvé par l'Assemblée plénière de l'Université.

Ce document s'articule en cinq chapitres. Les trois premiers reprennent, respectivement, les dimensions fondamentales de notre identité, les évolutions de notre environnement qui nous incitent à changer et les différents défis auxquels nous sommes confrontés en tant qu'institution universitaire. Le chapitre 4 présente la vision que nous avons pour notre Université à l'horizon 2030 et le chapitre 5, les axes stratégiques majeurs que nous entendons suivre pour répondre aux évolutions de notre environnement.

Les axes stratégiques se déclineront, au cours des années, en plans d'action qui tiendront compte des priorités et ressources définies par les instances compétentes de l'Université. Afin de prendre en compte l'évolution du contexte et des contraintes dans lesquels l'Université évoluera, l'institution prévoit de procéder à mi-parcours à un éventuel réajustement du plan. Par ailleurs, la vision et la stratégie du réseau hospitalier de l'Université n'ont volontairement pas été discutées. Il reviendra à l'Université et à l'hôpital Erasme de mener un travail d'analyse et de réflexion, en collaboration notamment avec les facultés du Pôle santé, pour compléter ce volet.

*Les termes utilisés dans ce document sont entendus dans le sens épïcène,  
en sorte qu'ils visent les femmes et les hommes.*



# 1. Les dimensions fondamentales de notre identité

L'histoire de notre Université, fondée en 1834, s'inscrit dans l'héritage intellectuel de l'humanisme et de la modernité. Notre identité, étroitement liée à l'histoire de notre société, partage naturellement aujourd'hui des traits communs avec celle de beaucoup d'autres universités belges et européennes : (i) la centralité de la recherche, (ii) un enseignement ouvert à tous, essentiellement subsidié par les pouvoirs publics qui imposent l'absence de sélection à l'entrée et des droits d'inscription très modérés, (iii) un mode d'organisation caractérisé par une alliance entre administration centralisée et autonomie académique.

Notre identité s'est aussi construite autour de composantes qui, historiquement, nous sont plus spécifiques : (i) la tradition du libre examen, (ii) la gouvernance participative avec une gestion inclusive et démocratique de l'institution, (iii) l'engagement sociétal et (iv) une identité bruxelloise couplée à un ancrage wallon.



## 1.1 La centralité de la recherche

Les universités belges, et l'ULB en particulier, sont les dignes héritières de l'université humboldtienne qui préconise l'unité de l'enseignement et de la recherche, d'une part, et une formation par la recherche, d'autre part. La mission de recherche a pris progressivement une importance grandissante, confirmant sa centralité au sein de l'ULB et affectant en profondeur, au cours des dernières décennies, le fonctionnement de facultés historiquement plus centrées sur l'enseignement et la formation comme l'École de Commerce Solvay ou la Faculté de Droit et de Criminologie. Le modèle humboldtien est une référence centrale dans la vision que les membres du corps académique de l'ULB ont de leur métier et tous entretiennent une activité de recherche, ou du moins un rapport à la science.

L'ULB est reconnue comme une université de recherche. Sa capacité à attirer des fonds belges et européens et à récolter des prix scientifiques en témoigne : elle est la première université belge en nombre de Prix Nobel scientifiques (4) et de Médaille Fields (1). En outre, elle a obtenu au cours de son histoire 24 Prix Francqui ainsi que la moitié des Prix quinquennaux du Fonds de la Recherche Scientifique-FNRS.

Ce rapport à la science alimente une exigence académique permanente qui légitime la sélection des assistants, des chercheurs et des professeurs, les critères de doctorat et de publication ainsi que le niveau d'exigence des études.

## 1.2 Des étudiants accueillis dans une université ouverte, inclusive et émancipatrice

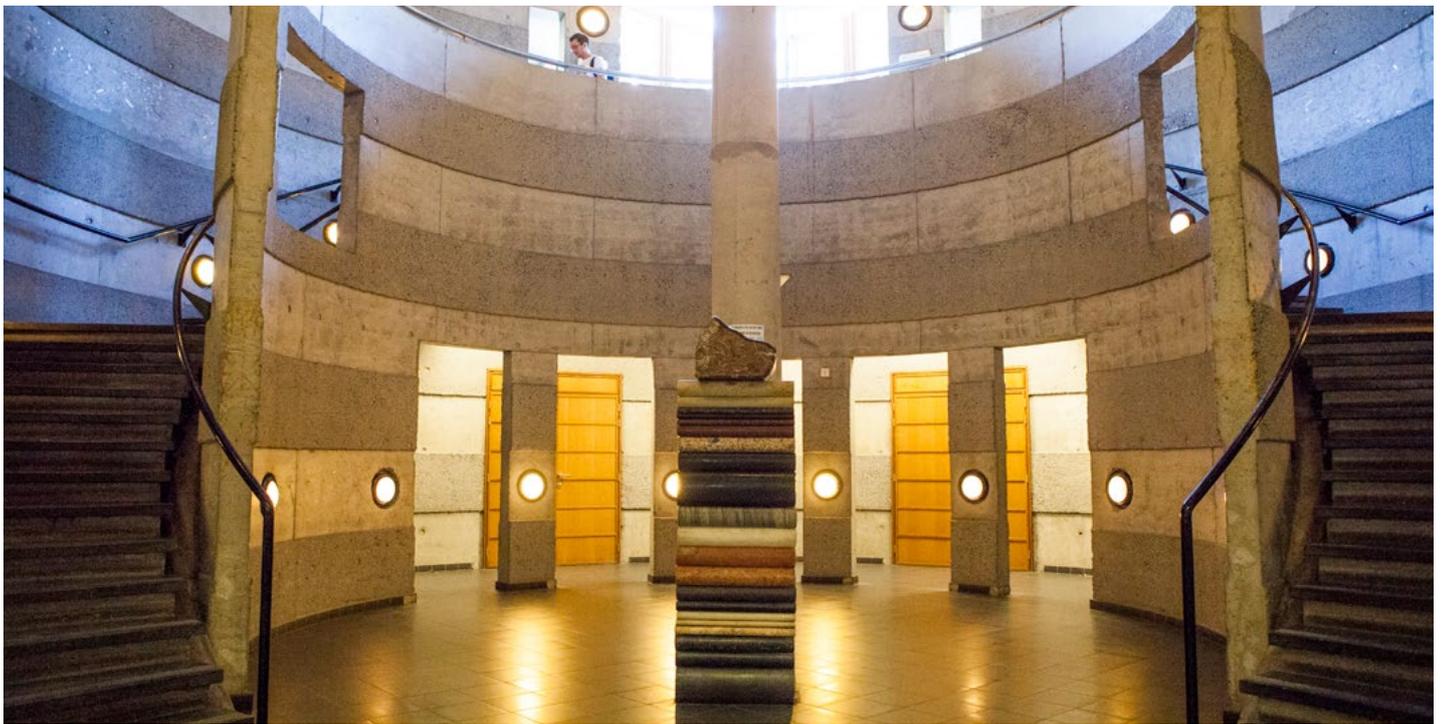
L'enseignement supérieur, et universitaire en particulier, a fait l'objet, dans l'ensemble des pays de l'OCDE et au-delà, d'un vaste mouvement de démocratisation. D'une université pratiquement réservée à un public issu des classes supérieures au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'université belge s'est progressivement ouverte à l'ensemble des couches de la société, même si l'accession de jeunes issus de milieux socio-économiques moins favorisés reste plus limitée. Les femmes, par ailleurs, bien qu'elles restent encore sous-représentées dans certains secteurs précis de formation,<sup>1</sup> ont largement accédé à l'université et représentent aujourd'hui plus de la moitié des effectifs en Fédération Wallonie-Bruxelles. Dans une société de la connaissance, l'université est devenue un moteur essentiel de l'émancipation et de l'ascension sociale.

Fondamentalement, l'ULB s'est toujours voulue ouverte, inclusive et émancipatrice. À ce titre, elle fut la première université en Belgique, dès 1880, à accueillir des femmes en son sein. Pionnière sur le plan de sa politique sociale, elle a également créé la première cité universitaire en 1932. Elle a toujours été attentive à la vie socio-affective de la population étudiante en lui assurant l'accès à une offre culturelle et sportive, à des services socio-médicaux et en soutenant les activités associatives portées par les cercles étudiants.

L'absence de procédure de sélection à l'entrée (excepté en sciences de l'ingénieur et, depuis peu, en sciences médicales et dentaires) jointe à la modestie relative des droits d'inscription ont favorisé l'augmentation de la population étudiante dans les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En 2018, l'ULB comptait près de 30.000 étudiants alors que ses effectifs ne dépassaient pas les 17.000 en 1998 et de peu les 10.000 en 1968. Les contraintes de la loi de financement de l'enseignement supérieur (en enveloppe fermée au prorata du nombre d'étudiants finançables) et la faiblesse des modes de financement alternatif se sont traduites par l'affaiblissement progressif du financement par étudiant. Cette situation explique en partie la prévalence d'un enseignement de type ex cathedra dans les premières années de certains cursus. Par ailleurs, l'Université fait face à un taux d'abandon et d'échec élevé dans les premières années du parcours universitaire.

Potentiellement en conflit en matière d'allocation des ressources, les missions de recherche et d'enseignement n'en sont pas moins assumées, avec des variantes, par tous les membres du corps académique. Si certains sont enclins à privilégier l'une de ces deux missions, la majorité adhère aux deux ainsi qu'au principe d'un enseignement fondé sur la recherche.

<sup>1</sup> En Fédération Wallonie-Bruxelles, les femmes représentent moins de 20% de la population étudiante en sciences de l'ingénieur et environ 30% de la population étudiante en sciences.



### 1.3 Alliance de centralisation administrative et d'autonomie académique

L'ULB, comme les autres universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles et bon nombre de ses consœurs, présente un mode d'organisation caractérisé par une combinaison de centralisation administrative, avec une standardisation et une formalisation des processus, et de décentralisation facultaire et scientifique. Ce mode d'organisation est aussi caractérisé par une très grande autonomie du personnel académique.

La centralisation et la standardisation administrative résultent en grande partie de la nécessité de fluidifier les processus afin d'assurer la gestion du grand nombre d'étudiants et l'emprise croissante de la réglementation publique. Elles sont également inspirées par le principe d'égalité statutaire et formelle, conçu comme synonyme de justice sociale. Cependant, la spécialisation croissante des savoirs a conduit progressivement à multiplier les facultés, départements et centres de recherche. Chacune de ces structures étant animée par des exigences et des revendications propres, un cloisonnement relatif des facultés entre elles, voire de certains départements en leur sein, a émergé.

La notion d'autonomie académique renvoie quant à elle à celle de liberté académique.<sup>2</sup> L'UNESCO, dans sa *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur*,<sup>3</sup> stipule que le droit à l'éducation, à l'enseignement et à la recherche ne peut s'exercer pleinement que dans le respect des libertés académiques et de l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur. La liberté des membres du corps académique y est définie comme : « la liberté d'enseignement et de discussion en dehors de toute contrainte doctrinale, la liberté d'effectuer des recherches et d'en diffuser et publier les résultats, le droit d'exprimer librement leur opinion sur l'établissement ou le système au sein duquel ils travaillent, le droit de ne pas être soumis à la censure institutionnelle et celui de participer librement aux activités d'organisations professionnelles ou d'organisations académiques représentatives ». La recommandation précise que cette liberté s'accompagne de devoirs et responsabilités spécifiques, y compris l'obligation de respecter les libertés académiques de ses pairs et de s'acquitter de toute tâche pouvant être confiée dans le cadre de la gestion collégiale de l'établissement d'enseignement supérieur. La liberté académique, atout majeur de la carrière universitaire, ne doit cependant pas se mettre en porte-à-faux avec les missions de l'institution.

<sup>2</sup> La référence à la liberté académique est implicite dans nos statuts organiques dans (i) l'énoncé du principe du libre examen, qui postule en toute matière le rejet de l'argument d'autorité et l'indépendance de jugement, et (ii) la reconnaissance de la démocratie interne, qui postule la garantie de l'exercice des libertés fondamentales à l'intérieur de l'Université.

<sup>3</sup> [http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL\\_ID=13144&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.phpURL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)



## 1.4 La laïcité, la tradition du libre examen et notre héritage intellectuel

L'ULB est, depuis ses origines, fortement attachée aux valeurs de laïcité, de libre examen et de démocratie.<sup>4</sup> Notre Université, créée en 1834 en réaction à l'emprise des autorités ecclésiastiques sur l'enseignement, inscrit en 1894 en tête de ses statuts que l'Université fonde l'enseignement et la recherche sur le principe du libre examen qui postule, en toute matière, le rejet de l'argument d'autorité et l'indépendance de jugement. Au XIXe siècle, le libre examen évoque avant tout un savoir libéré des dogmes de la religion et une connaissance émancipée des diverses formes d'autorités spirituelles. À cette époque, l'ennemi à combattre est incarné par l'Église catholique. Au fil du temps, le libre examen a vu sa signification s'enrichir pour s'étendre à l'idée d'une connaissance émancipée des autorités temporelles. C'est le principe d'autorité en général qui se trouve peu à peu récusé dans le champ de la connaissance, mais aussi dans la gestion de l'institution. De la création de l'École de Bruxelles aux tensions sociales les plus récentes, en passant, bien sûr, par la fermeture de l'Université en 1941 pendant l'occupation nazie et le soulèvement de Mai 68, l'histoire de l'ULB est jalonnée de crises liées à la remise en cause de l'exercice du pouvoir en son sein : celui exercé par le Conseil d'administration, le Recteur et les Doyens, mais aussi le pouvoir des professeurs. Le libre examen n'évoque pas seulement le recours généralisé au débat argumenté, mais aussi le libre accès de chacun à ce débat. De ce fait, potentiellement, rien ni personne ne peut être soustrait autoritairement au débat contradictoire, lequel est la seule manière de régler les désaccords dans une société pluraliste.

De cette longue histoire, nous conservons une tradition critique, un esprit de résistance et une méfiance instinctive à l'égard des pouvoirs - initialement des pouvoirs religieux, mais de plus en plus des pouvoirs politiques, économiques, administratifs - dans leur propension à influencer, sinon à régenter, la recherche et l'enseignement. L'autonomie de l'université et l'indépendance académique nous semblent être les conditions nécessaires à l'autonomie de la connaissance, et demeurent à nos yeux un enjeu fondamental qui requiert toute notre vigilance. Les soupçons qui s'élèvent régulièrement à l'encontre des chaires financées par le privé, de la recherche soutenue par l'industrie et des partenariats avec le privé trouvent leur origine dans cette méfiance fondamentale.

Le libre examen a positionné l'ULB au centre de son environnement avec des liens étroits avec l'enseignement obligatoire, le réseau hospitalier et le monde laïque imprégné de nos valeurs.

<sup>4</sup>L'article 4 des statuts du Centre d'Action Laïque stipule que « La laïcité est le principe humaniste qui fonde le régime des libertés et des droits humains sur l'impartialité du pouvoir civil démocratique dégagé de toute ingérence religieuse. Il oblige l'État de droit à assurer l'égalité, la solidarité et l'émancipation des citoyens par la diffusion des savoirs et l'exercice du libre examen ».

## 1.5 La gouvernance participative

Si les valeurs fondatrices de l'ULB l'ont amenée à renforcer progressivement le caractère participatif de son mode de gouvernance, ce sont les événements de Mai 68, particulièrement mémorables à l'ULB, qui l'ont conduite à opérer une réforme radicale de ses statuts organiques pour donner naissance à une véritable gestion inclusive et démocratique.<sup>5</sup> L'ensemble des corps de l'Université participe aujourd'hui à la définition et la mise en œuvre des grandes orientations de ses départements, de ses facultés et de l'Université.

Ce mode de gestion interne permet de maintenir une démocratie vivante au sein de l'institution. Elle met aussi fortement en avant l'autonomie individuelle des membres de notre communauté, notamment celle des membres du corps académique. Cette indépendance favorise incontestablement la créativité que ce soit en matière de recherche scientifique, de programmes, de partenariats ou d'initiatives d'engagement. Elle autorise en outre la prise de risques indispensable à la progression de la science et la transmission du savoir. L'ULB peut ainsi être fière des nombreuses reconnaissances accordées à ses chercheurs. Nombre des grandes réussites scientifiques de notre Université tiennent à des trajectoires individuelles et l'autonomie très marquée de notre corps académique affaiblit d'une certaine manière la possibilité de déployer une stratégie scientifique institutionnelle.

La gouvernance participative implique nécessairement des charges supplémentaires pour les membres de la communauté qui s'y investissent. Elles devraient être assumées collégialement mais sont parfois fort importantes pour certains et se font alors potentiellement au détriment de leurs missions premières.

## 1.6 Un engagement affirmé

Notre attachement à la laïcité et au libre examen nous a conduit à embrasser, dès notre fondation, les idéaux démocratiques d'égalité en droit et en dignité, d'autodétermination et d'émancipation. Ce noyau de valeurs nous a placé en tête des combats en faveur de la liberté de pensée, de la sécularisation de notre société ainsi que des luttes contre toutes formes de discrimination, qu'elle soit exercée à l'égard des femmes, liée aux orientations sexuelles, aux choix philosophiques ou aux origines.

Du lancement, dès 1938, de programmes de coopération universitaire au développement à la campagne « Solidarité avec les réfugiés » initiée en 2015, en passant par l'engagement dans des actions de résistance durant la Seconde Guerre mondiale et le mouvement de contestation de Mai 68, l'ULB s'est toujours positionnée en première ligne en matière de liberté et d'émancipation, tant au sein de sa communauté que dans la cité. Elle a également pris part au combat en faveur du suffrage universel, de la promotion de la parenté responsable et de la dépénalisation de l'avortement et s'est révélée pionnière dans la défense de l'autonomie de la personne au sein des débats de bioéthique en Belgique, qu'il s'agisse de l'euthanasie ou de la procréation assistée. D'autre part, la mise en place de la mesure « cascade », relative aux promotions dans le corps académique, ainsi que l'adoption du « Plan de diversité » montrent à quel point l'ULB est attachée à la défense de l'égalité de genre et à la promotion des diversités au sein de sa communauté.

Notre engagement envers le progrès et notre ouverture à l'environnement social, politique et économique sont intimement liés à notre conception du savoir qui refuse d'opposer théorie et pratique, recherche fondamentale et recherche appliquée, connaissance et conseil. Dans toutes nos facultés, il existe des programmes de master, de master de spécialisation ou de formation continue destinés à former des professionnels, même si certaines facultés assument plus explicitement que d'autres une mission de professionnalisation. Par ailleurs, de nombreuses facultés comptent en leur sein des praticiens enseignants comme la Faculté de Médecine et son hôpital académique, l'École polytechnique, la Solvay Brussels School Economics and Management, l'École de Santé publique ou la Faculté de Droit et de Criminologie. D'autre part, une bonne partie de la recherche contractuelle a pour vocation d'éclairer les pouvoirs publics, les entreprises et les collectivités. Cette forme d'engagement sociétal n'implique néanmoins aucunement un rapport de subordination de la recherche fondamentale à des critères d'utilité immédiate.

L'analyse et la résolution de grands problèmes sociétaux comme la santé, les inégalités, le climat ou la gestion des villes appellent aujourd'hui à combiner les apports relevant de plusieurs disciplines. L'engagement sociétal nous a ainsi conduit à développer l'interdisciplinarité scientifique et pédagogique en créant l'Institut de Sociologie historique, l'Institut d'études européennes et plus récemment la Maison des Sciences humaines ou l'Institut des Neurosciences.

<sup>5</sup> L'article 2 de nos statuts actuels stipule que « L'Université fonde son organisation sur la démocratie interne, l'indépendance, l'autonomie et la solidarité. La démocratie interne postule la garantie de l'exercice des libertés fondamentales à l'intérieur de l'Université et la vocation des corps constitutifs de la communauté universitaire à participer, avec pouvoir délibératif, à la gestion de l'Université et au contrôle de cette gestion. »



## 1.7 Une identité bruxelloise et un ancrage wallon

Notre ancrage historique à Bruxelles nous a largement façonné, tant au niveau de la composition de notre Conseil d'administration que dans nos relations avec les hôpitaux de la ville ou notre défilé de la Saint-Verhaegen.<sup>6</sup> Le recrutement de nos étudiants, le logement, la mobilité, les contraintes immobilières, la sécurité et nos activités culturelles sont largement déterminés par notre localisation au sein de la Région de Bruxelles-Capitale qui attire des étudiants de toute la Fédération Wallonie-Bruxelles mais également du Brabant flamand et de l'étranger. Nous continuons d'y consolider notre implantation, en témoignent les initiatives comme *Usquare* et *WeKonekt.Brussels*, entreprises en collaboration avec la VUB, notre Université sœur flamande.

Bruxelles a occupé très tôt une place centrale dans le mouvement d'internationalisation.<sup>7</sup> Capitale de l'Europe, elle abrite le siège des institutions européennes et d'organismes internationaux tel que l'OTAN. Elle est également devenue l'une des villes les plus cosmopolites au monde, avec plus de 50% de sa population non belge de naissance.<sup>8</sup> Ce contexte explique que l'ULB se soit rapidement tournée vers l'international, en tissant des partenariats forts avec des universités et centres de recherche partout dans le monde et en encourageant la mobilité de ses étudiants et chercheurs. Avec plus d'un étudiant sur trois venant de l'étranger, nous sommes devenus l'université belge comptant la plus grande proportion d'étudiants non-résidents.

Nos racines bruxelloises ne nous ont cependant pas empêché de nous déployer en Wallonie. L'implantation de centres de recherche ULB à Gosselies, il y a plus de 20 ans, a attiré un nombre important d'acteurs, académiques et non-académiques, qui ont permis aujourd'hui de placer l'ULB au cœur de l'écosystème du *Biopark Charleroi Brussels South*. Conscients de la faiblesse de l'offre de formations universitaires dans la région de Charleroi et en partenariat avec l'Université de Mons, nous nous investissons dans ce domaine également, devenant ainsi un acteur majeur du Campus de Charleroi Ville-Haute.

<sup>6</sup> Les statuts fondateurs de l'ULB mentionnent à l'article 7 que le Bourgmestre de Bruxelles préside de droit le Conseil d'administration. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5751678d/f48.item>

<sup>7</sup> On peut faire référence sur le plan politique à Henri La Fontaine, Paul Hymans ou à Paul-Henri Spaak. Sur le plan scientifique, on peut faire référence aux Congrès Solvay qui en 1911 constituaient les premiers congrès scientifiques internationaux d'envergure

<sup>8</sup> Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse : <http://ibsa.brussels/themes/population#XMrzCabgo60> (chiffres 2018); World migration report 2015 [http://publications.iom.int/system/files/wmr2015\\_en.pdf](http://publications.iom.int/system/files/wmr2015_en.pdf)

## **2. Les principales évolutions de notre environnement qui nous poussent à réfléchir à notre avenir**

Les grandes évolutions du monde contemporain et leurs répercussions sur la communauté scientifique et académique en particulier exercent sur notre institution de nombreuses contraintes qui affectent en profondeur les différentes dimensions de notre identité et influencent aussi nos missions. Ces contraintes ne sont pas convergentes et tendent même à exacerber une série de tensions et de contradictions internes à notre Université.

## 2.1 La légitimité de l'institution universitaire dans une démocratie en crise

Depuis toujours, le devenir de notre université est intimement lié au devenir de notre démocratie. Radicalement attachée aux libertés publiques, au libre examen, à l'indépendance de la recherche, aux valeurs d'égalité en droit, d'égal respect, d'autodétermination et à toutes les luttes pour l'émancipation, l'Université libre de Bruxelles s'attache à défendre ces principes dans la société aussi bien qu'à les mettre en pratique dans sa gestion propre.

Or, ces principes sont partout menacés par l'expansion des radicalismes religieux, nationaux et communautaires, l'émergence de régimes autoritaires dans de nombreux pays, la marchandisation du savoir, les effets pervers des réseaux sociaux, la banalisation du racisme et de l'antisémitisme. On assiste à une réduction de l'autonomie des universités, à une remise en cause de l'indépendance de la recherche, à une mise au pas des intellectuels, à l'éviction et parfois l'emprisonnement à grande échelle de chercheurs et d'enseignants, au règne des fake news, des théories du complot et des récits victimaires, aux phénomènes de censure et d'autocensure. Le monde universitaire n'est pas seulement confronté à l'apparition de régimes populistes, mais également à la montée en puissance d'une pensée populiste au cœur même de nos sociétés démocratiques.

**Pour une université comme la nôtre, ces évolutions entraînent une série d'impératifs, notamment l'exercice d'une vigilance accrue dans nos collaborations et partenariats scientifiques et académiques comme dans les conditions associées au financement des recherches, le devoir d'apporter notre soutien aux institutions menacées et la nécessité de participer encore plus résolument que par le passé au débat public en y affirmant notre vocation de connaissance scientifique, d'analyse critique et de vulgarisation.**

## 2.2 Évolution du rapport au savoir : explosion des connaissances et des technologies de l'information et de la communication

Le rapport au savoir, tant du point de vue de sa production que de sa transmission, est en pleine mutation. Il est confronté aujourd'hui à différentes évolutions, où l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC) joue un rôle prépondérant.

Les pédagogies universitaires dites « traditionnelles » sont clairement remises en cause. L'ancienne figure du professeur en chaire qui détient le monopole du savoir et de la transmission est frappée d'obsolescence. Les pédagogies directives, en particulier les cours magistraux, sont accusées d'entretenir la passivité des apprenants, de méconnaître l'importance de l'autoformation mais aussi de susciter ennui et lassitude. La nécessité de rendre les apprenants plus autonomes et acteurs de leurs apprentissages est clairement mise en avant, l'enseignant se transformant, dans un tel environnement, en médiateur entre l'étudiant et les sources du savoir.

Les TIC offrent la possibilité de repenser radicalement les pédagogies : réduire l'ex cathedra, accroître l'interactivité, mieux s'adapter aux rythmes d'apprentissage de chaque étudiant, opérer des suivis individualisés. Cela nécessite cependant de repenser non seulement les enseignements et les supports de cours mais aussi les locaux et les équipements. L'enseignement est d'autant plus profondément remis en question que les étudiants consultent désormais leur portable et leur smartphone en permanence et ont de plus en plus de mal à se cantonner à un rôle d'auditeur. Ils désertent les amphithéâtres et salles de cours, à moins que les enseignants ne fassent appel à des méthodes pédagogiques plus actives.

L'essor des TIC conduit cependant à une forme de fragilisation du savoir scientifique. Avec le développement d'internet et des réseaux sociaux, des milliards de pages virtuelles ont fini par former un espace informationnel immense, hétérogène et versatile dans lequel il est d'autant plus difficile de s'orienter que des algorithmes contribuent à enfermer les internautes dans leur propre espace cognitif en leur adressant des informations conformes à leurs choix antérieurs. L'information se mêle à la désinformation dans une confusion inextricable. La surinformation finit par chasser la connaissance et il devient de plus en plus difficile de filtrer, structurer, interpréter, critiquer les informations hétéroclites qui parviennent à jet continu et de se construire des convictions sérieuses sur les évolutions du monde.



En l'espace de quelques décennies, la science s'est par ailleurs spectaculairement diversifiée : les disciplines se subdivisent en sous-disciplines et de nouvelles spécialisations ne cessent d'émerger avec pour conséquence une prolifération de réseaux et revues spécialisés et une explosion du nombre de publications scientifiques. Ce vaste processus de différenciation s'est traduit, dans la structure interne de l'Université, par la multiplication des centres et des équipes de recherche mais aussi des programmes de cours. Les grands défis sociétaux comme la santé, la mobilité, les inégalités, la montée des intolérances, la transformation des économies et des métiers, le climat et le développement durable ou encore la gestion de l'État, appellent pourtant tous des approches multidisciplinaires qui vont à l'encontre de ce mouvement d'hyperspécialisation des domaines de la recherche de pointe. L'université est donc, d'une part, travaillée par un processus permanent de différenciation et de cloisonnement des domaines du savoir, et d'autre part, confrontée à l'exigence croissante d'intégrer ceux-ci dans la recherche fondamentale comme dans la recherche appliquée. Cette tension entre spécialisation et interdisciplinarité se rencontre également dans les cursus universitaires, qui ont, par ailleurs, pour mission de donner aux étudiants l'assise propice au développement de leur sens civique et de leur éducation culturelle, au sens le plus noble de ces termes.

La recherche universitaire doit de plus faire face à la concurrence des entreprises du secteur des nouvelles technologies tels les GAFAM américains et les BATX chinois qui sont en mesure d'investir massivement dans une recherche de pointe basée en grande partie sur le potentiel des données qu'ils ont accumulées.<sup>9</sup> L'Université doit donc se positionner face à une perte partielle de sa prévalence en matière de production des connaissances scientifiques.

Dans toute cette dynamique, l'université se doit de préserver sa place comme le lieu par excellence de transmission et de production d'un savoir désintéressé et non utilitariste ce qui, il faut le souligner, n'entre pas en contradiction avec le développement en son sein d'un savoir appliqué.

Le paysage se complexifie encore par la tendance générale à considérer la science et les données comme des « biens communs ». Dans ce contexte, deux mouvements prennent de l'ampleur et mettent la recherche académique sous pression : (i) le mouvement de « science ouverte » qui tend à rendre les données et résultats de la recherche scientifique accessibles à tous les niveaux de la société, aux professionnels comme aux non-professionnels et (ii) le mouvement de « science citoyenne » qui encourage les non-professionnels à prendre part plus activement aux avancées en matière de connaissance. Si les citoyens peuvent participer à la récolte des données par un travail de terrain ne nécessitant pas de formation pointue ni de moyens coûteux, il ne faut pas perdre de vue que ce mouvement peut aussi conduire à un contrôle de la recherche scientifique par des citoyens guidés par des visées politiques.

**Au vu de l'évolution du rapport au savoir, l'Université devra, plus encore que par le passé, assumer sa mission de production et transmission du savoir dans l'espace public. Elle devra développer de nouvelles formes de transversalité en recherche comme dans ses programmes d'enseignement et ne pourra pas faire l'économie d'une stratégie ambitieuse en matière pédagogique et numérique.**

<sup>9</sup> GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, BATX : Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi.



### 2.3 Nouvelles temporalités d'apprentissage

L'accroissement spectaculaire des connaissances et les cycles d'innovations rapides conduisent à une obsolescence accélérée des savoirs, ce qui entraîne le besoin d'actualisation permanente des formations universitaires initiales. Les carrières professionnelles deviennent par ailleurs moins linéaires, les travailleurs cherchant de plus en plus à se réorienter au cours de leur vie professionnelle. Il est de ce fait devenu inconcevable d'inclure toutes les compétences à maîtriser dans sa vie dans le cadre d'un seul diplôme. L'apprentissage se transforme en un processus se déroulant à tout âge et la formation continue devient l'outil indispensable pour progresser dans la carrière professionnelle ou pour changer de métier. Certaines professions, comme celles de la santé et de l'enseignement, requièrent déjà l'actualisation des compétences.

La formation continue constitue aujourd'hui un parcours complémentaire à la formation initiale et, au sein des établissements d'enseignement supérieur, c'est le secteur qui a connu la croissance la plus forte d'apprenants au cours des dernières années.

La formation en alternance, où les apprenants se forment à un métier à la fois de manière théorique à l'université et de manière pratique en entreprise, prend également une ampleur considérable. Notons par ailleurs le succès des programmes proposés par l'*Université Inter-Âges* (CEPULB) qui s'explique par l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé.

L'université, lieu par excellence de veille scientifique, de création et de transfert du savoir, a un rôle fondamental à jouer dans cette évolution des temporalités d'apprentissage. Elle se doit de mettre à la disposition des citoyens des parcours de formation cohérents et adaptés aux défis socio-économiques et culturels d'un monde qui change.

**La temporalité linéaire de la formation est fortement remise en cause et nous impose de réfléchir aux liens entre nos programmes de formation initiale et de formation continue, champ important de développement pour l'Université qui doit se positionner comme une actrice légitime et de référence dans la cité.**

## 2.4 Massification de l'enseignement supérieur

Au cours des dernières décennies, l'enseignement supérieur a connu en Belgique, comme partout dans le monde, une phase d'expansion ou d'élargissement. La part des jeunes adultes (de 25 à 34 ans) diplômés de l'enseignement supérieur est passée, entre 2000 et 2017, de 26% à 44% en moyenne dans les pays de l'OCDE et de 36% à 46% en Belgique.<sup>10</sup>

L'ULB observe depuis sa création une croissance soutenue, bien qu'irrégulière, de son nombre d'étudiants. Entre 2000 et 2018, le nombre d'étudiants inscrits est passé de 17.750 à près de 30.000 avec un taux de croissance annuel particulièrement marqué depuis 2013. Ceci s'explique en partie par l'allongement des études découlant du processus de Bologne, l'intégration des hautes écoles, le recrutement d'étudiants étrangers mais aussi par l'apport substantiel de primo-arrivants en master.

De telles augmentations ont également été observées dans les autres universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles (de 61.500 étudiants universitaires en 2000 à 95.630 en 2015) et, considérant qu'elles sont toutes soumises au régime de l'enveloppe fermée, cela a conduit à une baisse dramatique du montant des dotations par étudiant. L'évolution du ratio de l'allocation de fonctionnement des universités sur le nombre pondéré d'étudiants subsidiés a diminué de près de 25% en un peu plus de 10 ans.<sup>11</sup> Paradoxalement, malgré ce régime, les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles cherchent à augmenter leur nombre d'étudiants en espérant accroître leur part de marché créant de la sorte une concurrence quasi suicidaire.

Selon le rapport de l'ARES, publié en 2017,<sup>12</sup> au vu de l'évolution démographique dans notre bassin de recrutement, 14.000 jeunes supplémentaires âgés de 18 à 24 ans fréquenteront une institution d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles en 2030. À noter que cette évolution démographique est à contre-courant de celle des autres pays d'Europe.<sup>13</sup>

En tenant compte de l'importance accrue de la formation tout au long de la vie et du nombre croissant d'étudiants étrangers venant étudier en Belgique, le rapport prévoit au total entre 44.000 et 65.000 étudiants supplémentaires dans l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles d'ici à 2030. Cela correspond à un taux de croissance annuelle de 1,5 à 2%.

L'impact de ces perspectives démographiques sur l'évolution de la population étudiante à l'ULB n'est cependant pas aisé à déterminer car il dépendra de nombreux facteurs dont :

- L'évolution du taux de premier accès aux universités francophones. Celui-ci est passé d'environ 22% en 2000 à plus de 27% en 2017 mais il varie fortement au sein de la Fédération Wallonie-Bruxelles, avec un taux nettement plus élevé dans le Brabant wallon qu'ailleurs (près de 37% en 2013), la Région de Bruxelles-Capitale occupant le deuxième rang (près de 27% en 2013).<sup>14</sup>
- L'évolution de notre aire de recrutement nationale. Les élèves de l'enseignement secondaire belge constituent 78% de nos primo-arrivants. Parmi eux, 60% proviennent de la Région de Bruxelles-Capitale (région qui connaîtra dans les prochaines années la croissance la plus élevée de sa population âgée de 18 à 24 ans), 26% de la Région wallonne et 14% de Flandre.
- Les changements imposés par les décrets tels que le décret dit Bologne, qui a conduit à l'allongement des études, ou les décrets relatifs aux intégrations (architectes, traducteurs et interprètes) ou encore à la mise en œuvre de la Formation initiale des enseignants.
- L'attractivité de l'ULB au niveau international, facteur d'autant plus important chez nous car les étudiants internationaux représentent aujourd'hui plus d'un tiers de l'ensemble de nos étudiants.
- Les évolutions de nos taux de redoublement, de diplomation et de sortie.
- Le développement d'offres de programmes en ligne.

10 Regards sur l'éducation 2018 - Les indicateurs de l'OCDE -

<https://doi.org/10.1787/eag-2018-fr> ;

Tableau A1.2. Évolution du niveau de formation des adultes âgés de 25 à 34 ans, selon le sexe (2007 et 2017).

11 Alors qu'en 2006, ce ratio était de 5.894 €, il est de 4.512 € en 2018. Mémoire du CRef en perspective des élections législatives de 2019.

12 FINANCE J.-P., LEONHARD D. et al., L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles à l'horizon 2030. Rapport du Collège d'experts extérieurs. Bruxelles : ARES, juillet 2017.

13 Base de données UNESCO (extraction janvier 2018), cité d'après Campus France, Chiffres clefs, Avril 2018.

14 DECROLY J.-M., MARISSAL P. et CASIER C., Étude interne, UR Géographie appliquée et géomarketing – IGEAT – DGES – Faculté des Sciences, Novembre 2018.

Les projections réalisées par l'unité de Géographie appliquée et géomarketing de l'ULB montrent qu'au rythme actuel de croissance, à périmètre constant, en tenant compte de l'évolution prévue de la population en âge d'accéder à l'université dans notre aire de recrutement traditionnelle, l'ULB compterait, en 2030, 4.500 étudiants de plus qu'en 2017. Si elle adopte, en plus, une politique volontariste pour accroître ses parts de marché en première génération, elle atteindrait jusqu'à 7.500 étudiants supplémentaires.

Se pose alors la question de savoir dans quelles conditions l'Université sera en mesure d'accueillir dignement l'ensemble de ces étudiants, tant sur le plan humain, compte tenu de son sous-encadrement structurel, que sur le plan des infrastructures, compte tenu du vieillissement de ses bâtiments et des actuelles contraintes budgétaires.



## 2.5 Hétérogénéité des acquis scolaires et socio-culturels des étudiants que nous recrutons

La grande majorité de nos primo-arrivants sont issus de l'enseignement secondaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles et plus particulièrement des écoles de la Région de Bruxelles-Capitale. L'enseignement secondaire en Fédération Wallonie-Bruxelles est malheureusement considéré, sur base des conclusions de l'enquête PISA de l'OCDE, comme présentant de nombreuses lacunes.<sup>15</sup> Les résultats des élèves se situent nettement en-dessous de ceux de la Flandre : il y aurait presque une année scolaire d'écart entre les élèves de la Fédération Wallonie-Bruxelles et ceux de la Communauté flamande et plus d'un cinquième des élèves de 15 ans n'atteindrait pas le niveau minimal de compétences nécessaire pour participer pleinement à la société moderne. D'autre part, l'enseignement secondaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles serait parmi les moins équitables des pays de l'OCDE, le poids du déterminisme socio-économique pesant particulièrement sur les résultats des élèves. Il est aussi très ségrégué en matière de performances scolaires.<sup>16</sup> Les élèves issus de milieux économiquement défavorisés sont de ce fait doublement victimes puisqu'au désavantage lié à leur milieu d'origine s'ajoute celui de la fréquentation d'une école qui les fera moins progresser. Les écarts de performances entre les élèves issus de l'immigration et ceux qui n'en proviennent pas sont, de surcroît, importants.

15 DANHIER J. et JACOBS D., Aller au-delà de la ségrégation scolaire, Analyse des résultats à l'enquête PISA 2015 en Flandre et en Fédération Wallonie-Bruxelles, Edition de la Fondation Roi Baudouin, 2017.

16 L'indice utilisé dans l'étude pour mesurer l'inégale répartition des élèves au sein des écoles, selon qu'ils appartiennent ou non à un groupe cible, s'interprète comme la proportion d'élèves qui devraient être échangés pour atteindre une égale répartition du groupe cible entre les écoles.

La qualité de l'enseignement secondaire en Fédération Wallonie-Bruxelles a évidemment un impact sur la réussite universitaire. Nombreux sont les étudiants qui arrivent sans la préparation nécessaire pour affronter les études. Selon les données du CRef pour l'ensemble des universités francophones,<sup>17</sup> plus de 40% des jeunes qui s'inscrivent à l'université aujourd'hui quittent le système universitaire sans avoir acquis un diplôme (environ 20% la quittent après un an, 15% après 2 ans et 5% après 3 ans). Les données du CRef montrent aussi que si le taux de réussite en bloc 1 de bachelier à 45 crédits est en augmentation (43,7% pour l'année 2016-2017 comparé à 37,2% pour l'année « pré-paysage » 2011-2012), il n'en est pas de même de celui à 60 ECTS (PAE complet) qui a significativement chuté (de 33,7% en 2011-2012 à 27,6% en 2016-2017). Moins d'un tiers des étudiants entament donc la poursuite de leur cursus sans retard. Il n'est, de ce fait, pas étonnant d'apprendre que le taux de réussite « à l'heure » n'est que d'environ 25% et qu'il s'érode (il est passé de 26,7% pour les étudiants qui sont entrés en 2011-2012 à 23,7% pour ceux entrés en 2014-2015). Les universités accueillent donc un nombre croissant d'étudiants qu'elles n'arrivent pas à garder en leur sein. En outre, le parcours de ceux qui obtiennent un diplôme s'allonge : ils sont de plus en plus nombreux à obtenir celui de bachelier en quatre voire cinq ans.

Au vu de notre bassin de recrutement, centré sur la Région de Bruxelles-Capitale, nous sommes confrontés à un public de primo-arrivants particulièrement hétérogène quant à ses acquis scolaires. Ces jeunes sont par ailleurs nombreux à être porteurs d'un désavantage économique comme en témoigne le nombre de bourses octroyées chaque année par les services sociaux de l'université (aujourd'hui, plus d'un quart de nos étudiants en bloc 1 de bachelier sont boursiers).<sup>18</sup> Une proportion non négligeable de nos étudiants se retrouvent donc dans des conditions peu favorables pour entamer leurs études et ont besoin d'un soutien adapté.

La confrontation des données de l'ULB aux moyennes du CRef montre que, malgré nos aides en matière d'orientation et la mise en place de mesures de soutien académique en bloc 1 de bachelier, nous n'arrivons pas à faire face à l'hétérogénéité des acquis des étudiants que nous recrutons. Nous parvenons difficilement à faire progresser une part importante de ceux-ci. Tout ceci a un coût humain et psychologique important tant pour les étudiants que pour les membres du corps enseignant et le personnel de l'Université. Cela a également un coût global pour la Fédération Wallonie-Bruxelles qui finance des étudiants qui tardent à arriver sur le marché de l'emploi.

Déjà sous pression avec nos cohortes actuelles, il n'est pas étonnant que nous ayons des difficultés à mettre en place les mesures nécessaires pour attirer et accompagner vers la réussite des jeunes issus de milieux socio-culturels et/ou économiques moins nantis, pour qui l'affiliation au système d'enseignement universitaire n'est pas une évidence.

**Pour que notre Université puisse à l'avenir continuer à assurer pleinement sa mission d'émancipation sociale et son rôle d'ascenseur social, sans rien retrancher à l'exigence académique de ses cursus et tout en améliorant le taux de réussite des étudiants, une politique de recrutement active, une meilleure orientation ainsi qu'un accompagnement adapté à l'hétérogénéité des acquis de nos étudiants primo-arrivants sont indispensables. Cela passe aussi par une remise en question de nos pratiques pédagogiques.**

## 2.6 Intensification de la concurrence européenne et mondiale pour les étudiants

Étudier à l'étranger constitue une expérience majeure et on assiste, depuis plusieurs décennies, à une augmentation sensible de la mobilité étudiante. Cette mobilité offre aux jeunes la possibilité d'accéder à un enseignement de qualité ou innovant, d'acquérir des compétences qui ne sont pas forcément enseignées dans leur pays d'origine, de découvrir d'autres sociétés et d'améliorer leurs connaissances linguistiques. L'expérience internationale contribue par ailleurs à accroître leur employabilité sur des marchés de plus en plus ouverts sur le monde.

Selon les chiffres de l'OCDE, le nombre d'étudiants qui ont quitté leur pays d'origine pour faire leurs études à l'étranger a plus que doublé en deux décennies (de 2 millions en 1999 à plus de 5 millions en 2016). D'autre part, plus de 50% des étudiants étrangers effectuant leur cursus dans un pays de l'OCDE sont originaires d'Asie.<sup>19</sup> La mobilité étudiante intra-européenne a quant à elle été fortement encouragée par le processus dit de « Bologne » aboutissant, en 2010, à la création d'un « Espace européen de l'enseignement supérieur ».

<sup>17</sup> Statistiques CRef

<http://www.cref.be/annuaire/aperçu-historique>) et CRef Doc 342-VI-4, 19 novembre 2018.

<sup>18</sup> En 2017-2018 sur 6.161 étudiants inscrits en bloc 1 de bachelier, 1.907 étaient boursiers. À l'ULiège le nombre de boursiers en bloc 1 de bachelier était presque de moitié (1.047) alors que la population étudiante en bloc 1 de bachelier n'est que 15 à 20% moindre.

<sup>19</sup> Regards sur l'éducation 2018 - Les indicateurs de l'OCDE - <https://doi.org/10.1787/eag-2018-fr>; Indicateur B6.



La Belgique accueille aujourd'hui dans l'enseignement supérieur plus de 60.000 étudiants qui n'ont pas obtenu de diplôme antérieur en Belgique, ce qui correspond à un taux de mobilité d'accueil de plus de 12%.<sup>20</sup> En Fédération Wallonie-Bruxelles, plus de la moitié de ceux-ci sont Français, ce qui s'explique par le partage d'une langue commune mais aussi par la politique de « contournement » pour les cursus qui sont contingentés dans leur pays d'origine. L'ULB a le privilège d'être l'université de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui reçoit le plus grand nombre d'étudiants étrangers.<sup>21</sup> Cette première place est sans conteste une source d'enrichissement pour elle. Elle permet en outre à nos étudiants belges de vivre sur nos campus une expérience d'internationalisation « at home ». Si nous voulons encore élargir notre aire de recrutement à l'international, il devient cependant impératif de développer des programmes en langues étrangères.

Un nombre désormais non négligeable d'étudiants belges choisissent de suivre un programme complet à l'étranger. Ils sont aux environs de 15.000, soit un taux de mobilité vers l'étranger de 2,8%.<sup>22</sup> Les trois destinations de prédilection sont le Royaume-Uni, la France et les Pays-Bas, qui accueillent chacune plus de 3.000 étudiants belges.<sup>23</sup> La popularité des classements internationaux d'universités, qui a accentué la perception d'un écart de qualité entre établissements, et l'intérêt d'intégrer les plus prestigieux d'entre eux, prend une place prépondérante dans le choix des étudiants susceptibles d'accéder à cette mobilité internationale.

Les technologies de l'information et de la communication accroissent aussi spectaculairement le champ de la concurrence internationale. On observe la multiplication de l'offre de programmes en ligne (podcasts, e-learning, plateformes interactives, etc.) qui libèrent partiellement les pédagogies des contraintes spatiales et temporelles. À titre d'exemple, il est aujourd'hui possible d'obtenir un diplôme d'une université américaine de renom, comme l'Arizona State University, sans y résider. Cette université, qui compte près de 100.000 étudiants, offre une centaine de cursus en ligne suivis par plus de 25.000 étudiants.<sup>24</sup>

**Les étudiants étant de plus en plus mobiles, la concurrence pour continuer, d'une part, à garder les meilleurs d'entre eux en Belgique et, d'autre part, à attirer des étudiants étrangers est de plus en plus forte. Ceci doit nous inciter à proposer une offre pédagogique attractive et innovante, de bonnes conditions d'étude et de travail sur nos campus ainsi qu'une politique de logement de qualité.**

20 Rapport entre le nombre total d'étudiants étrangers par rapport au nombre total d'étudiants inscrits dans le supérieur en Belgique. Les pays principaux d'origine sont la France (27%), les Pays-Bas (7%), le Continent africain (10%) et moins de 1% viennent actuellement de Chine. Mobilité des étudiants internationaux, UNESCO UIS 2019, (consulté le 24 janvier 2019). <http://uis.unesco.org/fr/uis-student-flow>

21 33% de nos étudiants ne sont pas belges ; 14% de nos primo-arrivants de première année de bachelier sont de nationalité étrangère et n'ont pas obtenu leur diplôme d'enseignement secondaire en Belgique (moyenne des années 2010 à 2015) ; environ 13% de nos primo-arrivants en master n'ont pas acquis leur diplôme précédent en Belgique.

22 Rapport entre le nombre d'étudiants belges à l'étranger et nombre total d'étudiants inscrits dans le supérieur en Belgique. Mobilité des étudiants internationaux, UNESCO UIS 2019, <http://uis.unesco.org/fr/uis-student-flow> (consulté le 24 janvier 2019).

23 Higher Education in Facts and Figures 2016, Universities UK [www.universitiesuk.ac.uk](http://www.universitiesuk.ac.uk); Incoming student mobility in Dutch higher education 2017-2018, <https://www.nuffic.nl/en/subjects/facts-and-figures/>

24 <https://asuonline.asu.edu/online-degree-programs> (consulté le 6 février 2019).

## 2.7 Pression accrue sur les membres des corps académique et scientifique au niveau de la production scientifique

L'ULB, comme la grande majorité des universités européennes, préconise l'unité de l'enseignement et de la recherche, ce qui se traduit notamment par le souhait d'une synergie entre la recherche et les programmes de master. La mission de recherche a aussi pris au cours des années une importance grandissante avec comme conséquence une exigence académique permanente.

La concurrence pour attirer les meilleurs talents est aujourd'hui largement européenne et de plus en plus mondiale. Alors qu'auparavant, une grande part des membres du corps académique recrutés à l'ULB avaient effectué leurs études puis leur doctorat au sein de notre Université, aujourd'hui, près d'un doctorant sur deux, deux chercheurs postdoctoraux sur trois et un membre du corps académique sur trois n'ont pas un diplôme de l'ULB. La mise en œuvre de l'Espace européen de la recherche entraîne une mobilité croissante des chercheurs au sein de l'Union européenne. La place des classements et de la réputation des universités dans les choix posés par ceux-ci est de plus en plus prépondérante, faisant de la concentration des talents un facteur stratifiant entre universités.

La mobilité au sein d'un même pays étant particulièrement aisée, la Flandre est un attrait important pour nos talents belges en raison de l'importance des budgets réservés en Communauté flamande pour la recherche et aussi des avantages accordés aux chercheurs quant à la charge d'enseignement. À simple titre de comparaison, en 2018 le budget annuel du FWO est de 340 M€ alors que celui du F.R.S.-FNRS est de 120 M€.<sup>25</sup> La Fédération Wallonie-Bruxelles conserve cependant des postes définitifs F.R.S.-FNRS qui ne sont plus proposés au FWO.

La compétition pour obtenir des crédits de recherche s'accroît également, que ce soit pour les crédits nationaux (F.R.S.-FNRS, Région wallonne, Région de Bruxelles-Capitale) ou internationaux (essentiellement européens), avec des taux de succès en dessous de 10 % pour les appels les plus compétitifs. Le budget du programme Horizon 2020 de l'UE a atteint près de 80 milliards d'euros,<sup>26</sup> et la Belgique occupe une place honorable et parvient à capter près de 4,8% de ces financements alors que sa population ne représente qu'un peu plus de 2,2% de la population européenne.<sup>27</sup> Cette bonne position nationale cache néanmoins le fait que les universités et centres de recherche flamands sont les grands gagnants de cette concurrence, la KULeuven, par exemple, récolte 186 M€ de financements, soit plus de cinq fois ceux obtenus par l'ULB.

Au niveau du F.R.S.-FNRS, nous atteignons un très bon résultat. Néanmoins, comme nous déposons, ces dernières années, en moyenne un nombre de demandes inférieur à celui de nos deux grandes concurrentes, l'UCLouvain et l'ULiège, notre part de marché s'érode. L'ULB est cependant parvenue à capter, en 2017, la plus grande part pour la Fédération Wallonie-Bruxelles des financements du programme « Excellence of Science ». En ce qui concerne les financements wallons, notre capacité à les acquérir est bien en deçà de celle des deux autres universités complètes, et les projets que nous obtenons auprès de la Région de Bruxelles-Capitale ne compensent pas cette différence.

La concurrence, tant pour les talents que pour les crédits internationaux, s'est encore accrue ces dernières années avec l'émergence de nouveaux acteurs universitaires, situés principalement en Asie. Un indicateur de ce paysage changeant est l'évolution du nombre de publications scientifiques : l'analyse de la base de données Scopus montre que la Chine publie aujourd'hui plus d'articles dans les sciences, technologies, mathématiques et l'ingénierie que les États-Unis, alors qu'il y a 15 ans, elle en publiait 3 fois moins.<sup>28</sup> Un autre indicateur est la croissance spectaculaire (1.700%) des dépenses intérieures brutes de la Chine pour la recherche et le développement au cours des 20 dernières années. Ces dépenses, rapportée au PIB de ce pays, sont désormais supérieures à celle de l'Union européenne alors qu'il y a 15 ans elles étaient très en deçà.<sup>29</sup>

25 CRef Doc 344-VI-2, janvier 2019

26 [https://ec.europa.eu/commission/future-europe/eu-budget-future\\_en](https://ec.europa.eu/commission/future-europe/eu-budget-future_en)

le programme successeur « Horizon Europe » devrait se voir doter d'un budget de cent milliards d'euros.

27 European Commission (2018), H2020 Projects summary, (consulté le 12 février 2019)

<https://webgate.ec.europa.eu/dashboard/sense/app/e8a41234-20b4-4e7e-80ef-335dd9e6ae36/sheet/941d3afe-da24-4c2e-99eb-b7fcbd8529ee/state/analysis>.

28 TOLLEFSON J., China declared largest source of research articles, NATURE, Vol 553, p390, 25 January 2018.

29 OCDE (2018), <https://data.oecd.org/fr/rd/depenses-interieures-brutes-de-r-d.htm>



La concurrence existe aussi avec les entreprises du secteur des nouvelles technologies qui mènent une recherche de pointe basée en grande partie sur le potentiel des données qu'elles ont accumulées. La concentration des capitaux et des données dans les mains d'un faible nombre de sociétés met en cause les capacités de recherche des universités publiques européennes, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle.

Toute cette concurrence met en exergue la recherche comme critère premier de l'évaluation scientifique et académique des universités. Celle-ci est souvent basée sur des critères bibliométriques qui ne prennent pourtant pas toujours en compte les différences entre disciplines et on assiste de plus à une remise en cause du lien entre qualité scientifique et ces derniers.<sup>30</sup> De nombreux pays ont progressivement mis en place des incitants à publier davantage et aujourd'hui plus de 2,5 millions d'articles paraissent chaque année dans près de 29.000 revues et journaux scientifiques, ce qui correspond à un taux de croissance annuelle de l'ordre de 3%.<sup>31</sup> Cette explosion du nombre de publications académiques entraîne une augmentation de la charge assumée par les chercheurs en matière d'évaluation scientifique de ces articles.

Au regard de son financement étriqué, l'ULB conserve actuellement une bonne réputation comme université de recherche. Face à la concurrence et sans prise de mesures correctrices, nous risquons cependant, comme de nombreuses universités européennes, de connaître une érosion progressive de notre position sur la scène internationale. La pression pour accroître notre production scientifique de qualité, dans le but d'asseoir notre position d'université de recherche, devient de plus en plus forte. Nos membres des corps académique et scientifique sont incontestablement tiraillés entre la nécessité de s'affirmer continuellement sur le plan de la recherche et le souhait de s'investir dans l'enseignement.

**Pour demeurer une institution universitaire reconnue pour la qualité de sa recherche et ne pas devenir une université de premier cycle professionnalisante, sans pour autant négliger l'importance de la mission d'enseignement et l'engagement sociétal, nous devons mieux structurer notre recherche, diminuer les autres charges des membres des corps académique et scientifique, mettre en place une stratégie proactive de recrutement et de maintien de ceux-ci, tout en réévaluant nos politiques de promotion et de rémunération.**

30 L'Universiteit Gent a revu en 2017 son système d'évaluation basé sur des indicateurs précis pour passer à un système d'accompagnement basé sur la confiance.

<https://www.ugent.be/en/news-events/ghent-university-talent-rat-race-transformation-career-evaluation-model.htm>

31 WARE M., MABE, M., The STM Report, An Overview of scientific and scholarly journal publishing, International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers, The Hague, 2015.

## 2.8 Place croissante de la collaboration universitaire nationale et internationale

Les dernières décennies ont vu se développer, facilitée par l'explosion de l'usage des technologies de l'information et de la communication, une multitude de façons d'ouvrir l'enseignement supérieur à son environnement proche comme au monde extérieur. Les collaborations entre partenaires universitaires sont devenues un véritable moyen de transformation de l'enseignement, de la recherche et de la façon dont les établissements perçoivent leur rôle dans la société.

Au niveau de l'enseignement, l'ULB offre de nombreux cursus diplômants, tant en collaboration avec les universités et hautes écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles qu'avec des universités européennes et extra-européennes. Au travers de la Brussels University Alliance, nous consolidons aussi notre offre d'enseignement multilingue avec notre homologue la VUB. Nous comptons actuellement près de 130 conventions de co-organisation ou de co-diplomation, dont quatre conventions pour des masters Erasmus Mundus. C'est grâce à l'expertise complémentaire de différentes institutions partenaires que nous sommes aussi en mesure de développer des cursus plus spécialisés, tels que le Master in CyberSecurity ou le Master de spécialisation en études de genre. La collaboration avec l'UMONS sur le campus de Charleroi Ville-Haute permet quant à elle d'offrir des cursus de premier cycle universitaire dans une région où l'offre universitaire est actuellement très faible.

À ces conventions régissant des cursus structurés, il faut ajouter nos conventions de mobilité Erasmus, qui sont en croissance constante.<sup>32</sup> Nous comptons actuellement 345 accords bilatéraux de coopération institutionnelle et 1.000 étudiants chaque année en mobilité in/out. L'initiative « Université européenne », lancée en 2018 par la Commission européenne, préconise une mobilité étudiante encore plus importante, faisant en sorte qu'elle devienne une réalité pour tous, avec un objectif clair d'apprentissage des langues. Elle présente aussi une opportunité de développer nos partenariats dans l'enseignement, la mobilité du personnel et des entités de recherche disposant de masses critiques sans précédent. Notre Université CIVIS – A European Civic University – mais également nos réseaux existants et nos partenaires privilégiés apparaissent ainsi comme des outils de grand potentiel pour notre développement futur.

En matière de recherche, les collaborations entre universités existent de longue date. Aujourd'hui, une thèse sur cinq défendues à l'ULB a été réalisée en cotutelle, et plus de 80% de nos publications répertoriées dans les bases de données internationales sont co-signées avec des collègues d'autres institutions universitaires ou de recherche. Ces collaborations sont par ailleurs de plus en plus encouragées par les bailleurs de fonds, que ce soient les projets financés par la Région wallonne, les appels Grands équipements du F.R.S.-FNRS, les plateformes multipartenaires, les programmes EOS transcommunautaires ou les appels du programme H2020.

Les chercheurs sont de plus en plus mobiles. Les programmes collaboratifs et l'appartenance des institutions à des réseaux de recherche sont devenus des facteurs prépondérants d'attractivité. Cela est également le cas pour les étudiants qui sont de plus en plus en demande de programmes innovants et d'un choix de mobilité à la hauteur de leurs attentes. Par ailleurs, les classements internationaux, aussi contestables qu'ils soient, jouent certainement aussi un rôle dans les choix effectués par certains pour rejoindre l'une ou l'autre institution.

Négocier et gérer un nombre de plus en plus important de programmes d'enseignement et de recherche met une pression considérable sur l'institution. La mise en place et l'administration des programmes d'enseignement collaboratifs, le suivi des partenariats de recherche et des étudiants en mobilité – sortante et entrante – sont source d'une charge administrative importante, à l'égard de laquelle les membres du corps académique jouent souvent le rôle d'interface avec les institutions partenaires. La place prépondérante des accréditations de programmes représente un facteur supplémentaire d'augmentation de la charge des personnels de l'université. À cela, il faut ajouter le besoin en personnel multilingue pouvant s'adapter aux contraintes et modalités d'accueil d'étudiants et professeurs étrangers ainsi que la nécessité de communication et de transparence administrative.

**Au vu du changement des échelles des réseaux d'enseignement et de recherche universitaires, il est nécessaire de passer d'une gestion essentiellement interne de notre Université à une gestion systématiquement plus ouverte à notre environnement et à nos partenaires régionaux, inter-régionaux et internationaux. Il est essentiel de renforcer et d'optimiser la gestion des processus de partenariat de manière à dégager du temps pour que les membres du corps académique et les chercheurs puissent continuer à assurer leurs missions premières et que les membres du personnel administratif puissent éviter une surcharge de travail. Nous ne pouvons par ailleurs pas totalement nier l'existence des classements internationaux qui sont de plus en plus nombreux.**

<sup>32</sup> En Europe, le nombre d'étudiants ayant bénéficié du programme Erasmus est passé de 3.000 en 1987 à plus de 300.000 en 2017. Source : [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/factsheets\\_fr](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/factsheets_fr).



## 2.9 Évolution des attentes des étudiants et des personnels et changement des pratiques d'utilisation des campus

L'expansion de l'enseignement supérieur, la mutation des modes d'apprentissage des étudiants, les évolutions des modes de travail et des pratiques pédagogiques et scientifiques, l'émergence de nouvelles technologies et la spécialisation des domaines de recherche modifient profondément nos pratiques d'utilisation des campus. Les grandes questions autour de la durabilité mettent aussi en avant des attentes de toute la communauté sur la qualité environnementale de nos campus, d'une part, et la qualité de vie sur ceux-ci, d'autre part.

Alors que les amphithéâtres peinent à se remplir pour certains cours magistraux traditionnels, on constate que de plus en plus d'étudiants souhaitent étudier en mode nomade sur les campus. Les places assises disponibles en bibliothèques se raréfient et les espaces de convivialité sont occupés à toute heure de la journée par des étudiants penchés sur leur ordinateur portable et leurs notes. Paradoxalement, les technologies numériques n'ont pas atténué mais renforcé ce besoin d'occupation d'un campus physique. La saturation de ceux-ci en période de blocus et d'examens est particulièrement palpable ; le fait de travailler en espace commun permet visiblement aux étudiants un certain contrôle par leurs pairs tout en leur assurant une meilleure concentration. Les évolutions récentes des pratiques pédagogiques, qui préconisent la réduction des enseignements de type *ex cathedra* et l'accroissement de l'interactivité nécessitent, pour répondre aux besoins du travail collaboratif en groupes restreints, de repenser non seulement les enseignements mais également les espaces d'apprentissage et leur équipement ainsi que les horaires d'accessibilité à ces espaces.

L'Université n'étant pas seulement un lieu d'étude ou de travail mais également un lieu de vie, les étudiants comme les personnels sont par ailleurs demandeurs d'espaces de convivialité, de services culturels et socio-médicaux, d'une offre alimentaire de qualité, ainsi que d'espaces marchands répondant à leurs besoins au quotidien. Le développement de l'offre de logement étudiant est aussi un facteur important d'attractivité, tant pour les étudiants belges qu'internationaux. Bruxelles, avec plus de 90.000 étudiants inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur, est la première ville étudiante du pays. Plus d'un tiers de ceux-ci habitent dans un « logement étudiant ». Le déficit de l'offre dans la capitale est important et les étudiants peinent à trouver des logements qui répondent à leurs besoins en termes de loyer, de commodités communautaires et d'accessibilité aux transports en commun.

Les campus et leurs infrastructures doivent également évoluer avec les changements des modes de travail, non seulement pour répondre à l'hyperspécialisation de la recherche, mais aussi pour faire face au besoin d'espaces flexibles qui misent sur l'interdisciplinarité et sur la transdisciplinarité.

L'université ne peut pas s'isoler de son environnement, d'autant que l'ULB est une université principalement urbaine. La frontière entre les campus et la ville devient de plus en plus floue : nos campus investissent la ville, remettant en cause la notion même de campus comme espace physique. L'université est domaine urbain de savoir, elle ne peut se déployer sans prendre en compte les questions de gestion environnementale comme l'aménagement d'espaces verts, le recyclage, l'économie d'énergie ainsi que la mobilité au sein et entre les différents campus.

La qualité des missions d'une université est fortement dépendante de la qualité de ses infrastructures. Ce facteur opère de manière de plus en plus déterminante lorsque les étudiants, chercheurs et membres du personnel sont amenés à choisir où étudier et travailler. L'adaptation des espaces aux attentes de la communauté est devenue un axe essentiel du développement de nombreuses universités. Dans une compétition désormais européenne voire mondiale, la qualité des infrastructures est un facteur important d'attractivité.

**Si nous voulons que nos campus représentent un fort facteur d'attractivité pour renforcer le recrutement de nos étudiants et de notre personnel, nous devons œuvrer pour l'adaptation des espaces construits et l'aménagement des espaces non-construits. Si notre plan immobilier doit s'articuler avec notre stratégie en matière d'enseignement et de recherche et être réalisé pour satisfaire aux exigences en matière de durabilité, il convient également de soutenir, pour nos différents sites, nos ambitions quant à des lieux de vie de qualité et conviviaux, source d'épanouissement de toute nature, pour chaque personne qui les fréquente.**

## 2.10 Le financement des universités n'est pas à la hauteur de leurs missions

Le financement des universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles, comme celles de nombreux pays européens, est essentiellement public, ce qui est garant d'indépendance en matière de recherche et d'enseignement. À titre d'exemple, le budget de notre Université (hors contrats de recherche) est à près de 80% financé par la Fédération Wallonie-Bruxelles et le Fédéral, le reste provenant principalement des droits d'inscription de nos étudiants et du revenu de notre patrimoine (notre budget annuel total hors contrats de recherche est d'environ 220 M€). Les contrats de recherche obtenus par nos chercheurs proviennent en majorité d'institutions publiques belges et européennes (pour 90%) et complètent ce budget à hauteur de 80 M€, ce qui est loin d'être négligeable.

Une étude comparative du financement public des universités, réalisée récemment par le Centre de recherche en Économie régionale et Politique économique (CERPE) de l'UNamur,<sup>33</sup> montre que le financement public par étudiant en Fédération Wallonie-Bruxelles se situe nettement en dessous de celui de ses régions limitrophes ; de moins de 8.000 €/étudiant en Fédération Wallonie-Bruxelles (en euros courants) il est d'environ 10.000 €/étudiant en Flandre et en Allemagne et au-delà des 14.000 €/étudiant aux Pays-Bas. Ces financements sont néanmoins inférieurs à ceux des « front runners » européens tels que l'Autriche, la Suède et la Norvège.<sup>34</sup>

Depuis 1997, l'enseignement supérieur a connu, en Fédération Wallonie-Bruxelles, un définancement massif : les dépenses publiques par étudiant de l'enseignement universitaire ont chuté de 22,3% et celles du supérieur non universitaire de 10,4%. Par contre, celles de l'enseignement primaire et secondaire ont augmenté durant cette période de près de 22% pour le premier et de 3% pour le second.

La croissance constante du nombre d'étudiants dans les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles, non compensée financièrement par l'État, explique cette chute. Les universités ont vu leur nombre d'étudiants belges de première génération augmenter mais aussi l'arrivée d'un contingent important d'étudiants européens, en particulier français, au cours de la dernière décennie. Entre 2006 et 2016, les recettes publiques de l'ULB, à euros constants, ont augmenté de 14% alors que le nombre d'étudiants faisait un bond de 28%.

Les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles étant soumises à un régime d'enveloppe fermée, le ratio de leur allocation de fonctionnement sur le nombre pondéré d'étudiants subsidiés (à prix constants de 2004) est passé de 5.894 € en 2006 à 4.512 € en 2018. Leur refinancement, entamé sous la législature 2014-2019 a tout au plus stabilisé la situation mais est loin d'avoir permis d'inverser la tendance pour coller à l'évolution réelle du financement constatée depuis plusieurs années.

Ce définancement a également un impact considérable sur la gestion de notre parc immobilier. Une gestion raisonnable de celui-ci (450.000 m2 de bâti, rénovés tous les 30 ans, à 1.000 €/m2) demanderait un investissement annuel de 15 M€ alors que nos budgets ne nous permettent pas d'y consacrer plus de 4,5 M€/an en moyenne.<sup>35</sup> Et ceci, sans tenir compte ni du manque d'espaces d'étude et de travail lié à l'augmentation de notre population étudiante, ni de nos besoins et souhaits en ce qui concerne les évolutions pédagogiques, de mobilité et de transformation durable de nos campus.

33 Mémoire du CRef en perspective des élections législatives de 2019  
[http://www.cref.be/communication/20181204\\_Memorandum\\_CREF\\_2018.pdf](http://www.cref.be/communication/20181204_Memorandum_CREF_2018.pdf)

34 <https://eua.eu/downloads/publications/eua-pfo-report-december-2017.pdf>

35 Nous accordons actuellement à la rénovation du bâti 1,9 M€ de notre financement non affecté auquel s'ajoute les 2,3 M€ du financement de la Fédération Wallonie-Bruxelles dédié « grand entretien du parc immobilier ». Pour le nouveau bâti, la Fédération Wallonie-Bruxelles nous accorde 2,2 M€ annuel. Tout complément est obtenu par appels à projets ponctuels (FEDER, Région, Fédéral). On estime actuellement nos rentrées pour les dix prochaines années à 45 M€ alors que les besoins évalués pour cette période sont de 150 M€.



Pour rester attractive, notre Université doit pourtant être en mesure d'offrir un encadrement toujours meilleur et largement accessible. Or, dans le système de financement actuel des universités en Fédération Wallonie-Bruxelles, chaque nouvelle inscription d'un étudiant entraîne une augmentation des besoins sans réellement accroître les ressources des universités.

Notre financement n'est aujourd'hui clairement pas à la hauteur de nos missions. Le rapport établi en 2017 par un Collège d'experts extérieurs sur demande du Conseil d'administration de l'ARES considère que pour rattraper le définancement enregistré, le budget total de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles devrait augmenter, en moyenne et de manière cumulative, d'environ 50 M€ par an jusqu'en 2030.<sup>36</sup> On peut raisonnablement s'interroger sur la capacité et la volonté d'atteindre cet objectif au vu de l'état des finances de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le CRef, dans son Mémoire en vue des élections législatives de 2019, fait sienne cette recommandation du Collège d'experts extérieurs et demande un premier effort de l'ordre de 150 M€ en faveur des universités pour la législature 2019-2024, ce qui ramènerait le financement par étudiant à celui de 2006. Cela permettrait aussi à la Fédération Wallonie-Bruxelles de se rapprocher du montant de dépenses moyennes par étudiant de ses voisins.

Le CRef souligne également l'insuffisance des ressources accordées aux universités pour entretenir, rénover et mettre aux normes les bâtiments existants ainsi que pour investir dans de nouvelles infrastructures répondant à la croissance du nombre d'étudiants, à l'évolution de la recherche et au nécessaire alignement avec les standards technologiques et environnementaux. L'utilisation contrainte de ressources financières normalement dédiées aux activités d'enseignement et de recherche pour pallier partiellement le manque de ressources dédiées aux infrastructures aggrave le sous-financement de l'allocation de fonctionnement des universités. Pour la législature 2019-2024, le CRef a demandé à la Fédération Wallonie-Bruxelles un effort d'environ 20 M€ annuels afin de passer des 11 M€ accordés actuellement à 33 M€ annuels. Le CRef réclame aussi un plan d'investissement ambitieux, pérenne et négocié concernant de nouvelles infrastructures universitaires.

Les évolutions de notre environnement esquissées jusqu'ici, telles que le nombre croissant d'étudiants aux profils de plus en plus divers, les modes d'apprentissage et les attentes de la communauté universitaire en matière d'infrastructures et de services, conduiront inévitablement à un besoin accru d'investissements.

**Il est donc légitime, devant ces constats, de se demander comment nous allons pouvoir continuer à assumer nos missions d'enseignement, de recherche et d'ouverture à la société au regard de notre sous-financement. Si le financement public de notre Université est un gage de sa pérennisation sur le long terme, il faut être réaliste et ne pas rester passif face aux besoins qui sont les nôtres. Il est indispensable de développer dans le même temps d'autres sources de financement afin d'assurer nos missions et soutenir la comparaison avec les universités européennes partenaires et concurrentes. Par ailleurs, il sera crucial de nous doter en interne d'outils de maîtrise et d'analyse des coûts et d'optimisation des espaces.**

<sup>36</sup> FINANCE J.-P., LEONHARD D. et al., L'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles à l'horizon 2030. Rapport du Collège d'experts extérieurs. Bruxelles : ARES, juillet 2017.

### 3. Notre Université face à ses défis

Tout au long de notre histoire, nous avons réussi à nous adapter à notre environnement dans le respect de notre identité. En l'espace d'une cinquantaine d'années, nous sommes passés de 10.000 à 30.000 étudiants. Nos chercheurs bénéficient d'une renommée nationale et internationale, notre Université étant la première université belge en nombre de prix internationaux décernés à ses chercheurs et professeurs. Par ailleurs, notre engagement sociétal ne s'est jamais affaibli. Nos diplômés, dans leur grande majorité, s'insèrent avec aisance dans le monde du travail, ce qui témoigne de la pertinence de notre formation d'ouverture à la complexité et à l'esprit critique. C'est donc avec une légitime fierté que nous assumons notre héritage.

Il reste que les évolutions évoquées dans le chapitre qui précède représentent autant de contraintes d'adaptation pour notre Université. L'ampleur et l'accélération des transformations sociétales placent aujourd'hui notre Université, comme beaucoup d'autres, devant des défis d'une envergure inédite. Ces transformations soulignent les limites de certains de nos modes d'organisation interne et mettent en lumière nos contradictions. Construire l'avenir suppose d'affronter les problèmes du présent sans se voiler la face. Les évolutions auxquelles nous sommes confrontés ne sont cependant pas seulement des menaces, elles représentent aussi des opportunités.

Ce faisceau de contraintes remet en cause plusieurs facettes de notre fonctionnement interne et de notre identité. Les principaux défis que cela engendre sont repris dans ce chapitre.



### 3.1 Défis autour de nos principes philosophiques

Le libre examen, qui s'identifie à la méthode scientifique et à la tradition du débat démocratique, est une des pierres angulaires de notre institution et est inscrit dans nos statuts organiques depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Même si le débat démocratique et la méthode scientifique critique sont la norme aujourd'hui dans la majorité des universités dans le monde, le libre examen reste une marque distinctive de l'ULB et sous-tend non seulement notre démarche scientifique mais aussi notre engagement sociétal et nos traditions de débat interne.

Le libre examen nous donne paradoxalement, dans certains milieux, une réputation d'intolérance. Si injuste qu'elle nous paraisse, cette critique doit nous faire réfléchir. Contrairement à une idée trop souvent véhiculée, l'ULB est entièrement ouverte à toutes et tous, indépendamment de leurs croyances et origines.<sup>37</sup> Le libre examen implique en effet le respect du droit fondamental de chacun d'adhérer à une croyance religieuse et spirituelle.

Le libre examen garde toute son actualité, il retrouve même son urgence lorsqu'il contribue à réaffirmer notre refus de toute forme de domination et d'emprise sur la production des connaissances, notre attachement aux valeurs d'autodétermination, de libre discussion et d'égalité d'accès au débat public, notre opposition farouche aux extrémismes et aux fondamentalismes ainsi que notre combat pour l'émancipation individuelle et sociale. Néanmoins, et sans rien renier de notre histoire, il est temps d'actualiser cette valeur fondamentale.

Au regard de la dégradation des conditions du débat public, l'université a un rôle essentiel à jouer : celui de préserver la place de la connaissance et de l'exercice de la critique dans la formation des opinions et d'assumer la complexité du monde contre les dérives populistes et toutes les formes d'intolérance. Les bouleversements sociaux et politiques de nos sociétés démocratiques nous incitent de ce fait à :

- actualiser notre définition du libre examen ;
- enseigner la pensée critique dans l'ensemble de nos cursus et diffuser le libre examen dans nos pratiques pédagogiques ;
- favoriser chez nos étudiants l'apprentissage de la libre discussion et de l'argumentation ;
- assumer dans la cité notre attachement aux valeurs de démocratie et libre examen ainsi que notre engagement par la défense de ces valeurs.

<sup>37</sup> On peut lire dans le discours d'ouverture du 20 novembre 1834 d'Auguste Baron, premier Secrétaire de l'ULB : « Nous jurons d'inspirer à nos élèves [...] l'amour pratique des hommes qui sont frères, sans distinction de caste, d'opinion, de nations ; nous jurons de leur apprendre à consacrer leurs pensées, leurs travaux, leurs talents au bonheur et à l'amélioration de leurs concitoyens et de l'humanité. »



### 3.2 Défis pour la recherche

La recherche occupe une place de plus en plus centrale dans les universités. Davantage collective, elle rencontre une demande accrue d'interdisciplinarité, indispensable à la prise en compte des grands enjeux sociétaux et se déploie de plus en plus en réseaux nationaux et internationaux. Les chercheurs, quels que soient leur domaine de recherche et la taille de la structure dans laquelle ils évoluent, doivent pouvoir trouver un environnement intellectuel et des interlocuteurs dans un réseau qui dépasse les portes de l'Université.

La concurrence pour les crédits de recherche et les postes au F.R.S.-FNRS, alimentée entre autres par les rankings, ne cesse de s'accroître. La charge de redevabilité inhérente à la recherche (rapports, évaluations, publications) tend aussi à s'alourdir jusqu'à prendre un caractère nettement dissuasif.

D'autre part, les universités ne détenant plus le monopole de la production du savoir doivent faire face à la concurrence d'entreprises qui disposent souvent de ressources bien supérieures aux leurs.

Il en résulte plusieurs défis essentiels pour notre mission de recherche dont :

- le temps disponible : les chercheurs, membres du corps académique comme du corps scientifique, doivent pouvoir dégager suffisamment de temps pour leurs recherches et ce, quelle que soit la nature de celles-ci ;
- la dynamique et la taille des équipes de recherche : les chercheurs doivent pouvoir travailler au sein d'équipes motivantes et, dans certains domaines, d'une taille suffisante pour assumer les projets d'envergure ;
- l'efficacité administrative : les chercheurs doivent être soutenus pour la part administrative de leurs recherches ;
- la coordination : la recherche interdisciplinaire tout comme les partenariats supposent de faciliter les collaborations entre disciplines, centres de recherche et facultés ;
- la nécessité d'une stratégie d'institution : dans le respect de l'indépendance académique et de la créativité scientifique, l'Université doit pouvoir initier des mécanismes d'incitations, dans des domaines qu'elle juge stratégiques, que ce soit au regard du développement d'un secteur scientifique ou de partenariats interuniversitaires.



### 3.3 Défis pour l'enseignement

L'ULB a à cœur de maintenir son exigence d'excellence académique, quels que soient les parcours antérieurs de ses étudiants. C'est grâce à cette exigence qu'elle assume sa mission d'ascenseur social. Notre Université fait face à un nombre sans cesse croissant d'étudiants et à l'hétérogénéité de leurs acquis scolaires, l'obligeant ainsi à porter une attention particulière à la transition entre l'enseignement secondaire et universitaire. Elle doit également jongler avec l'individualisation plus importante des parcours de ses étudiants. Dans un contexte de sous-financement chronique et d'inadéquation relative de nos infrastructures, les difficultés d'accompagnement dans les parcours d'apprentissage se multiplient.

En matière de recrutement des étudiants, principalement au niveau du master et du master de spécialisation, nous sommes confrontés à la concurrence nationale et internationale. L'enseignement connaît aussi, à l'instar de la recherche, un accroissement des contraintes de redevabilité (évaluations, référentiels, accréditations et contrôles de qualité).

L'enseignement est par ailleurs confronté à la modification des pratiques sociales et académiques occasionnées par l'émergence des technologies de l'information et de la communication mais liées également à l'évolution des attentes en matière de pédagogie, aux nouvelles temporalités d'apprentissage et à la demande croissante de formation tout au long de la vie. Nous devons également nous préoccuper de l'insertion professionnelle future de nos étudiants, même si notre spécificité universitaire reste notre vocation fondamentale.

Il en résulte plusieurs défis essentiels pour notre mission d'enseignement qui concernent :

- l'innovation pédagogique : les programmes et les cours doivent être repensés au regard, entre autres, de l'accroissement du nombre d'étudiants et de l'hétérogénéité de leurs acquis, des nécessités de la transition entre l'enseignement secondaire et universitaire, de l'évolution des modes d'apprentissage, des opportunités offertes par le numérique et des aspirations professionnelles futures des étudiants ;
- l'adaptation des programmes : l'Université - et au premier chef les facultés - doit pouvoir lancer des initiatives de formations dans les domaines qu'elle juge stratégiques pour répondre, entre autres, aux attentes en matière d'interdisciplinarité et d'articulation des masters avec les nouveaux champs de recherche ;
- la coordination : l'innovation pédagogique tout comme les exigences de qualité et d'interdisciplinarité imposent aux enseignants et aux facultés une charge accrue en coordination et coopération ;
- les nouvelles temporalités d'apprentissage : le continuum entre formation initiale et formation tout au long de la vie doit être établi au vu de l'obsolescence accélérée des savoirs mais également en tenant compte du caractère non linéaire des parcours de vie et professionnels ;
- le temps disponible : les enseignants, membres des corps académique et scientifique, doivent pouvoir disposer de temps pour la conception de cours et de pratiques innovantes ;
- l'adaptation des infrastructures et des moyens : les amphithéâtres, salles de cours, salles d'étude et salles de réunion doivent être équipés et adaptés aux formats des enseignements et à la taille des cohortes d'étudiants.

### 3.4 Défis de l'arbitrage entre les exigences de coordination et de liberté académiques

Les exigences de qualité et de redevabilité, tant pour la recherche que l'enseignement, les nouvelles attentes en matière pédagogique, la concurrence nationale et internationale, la multiplication des partenariats ainsi que la crispation grandissante autour de l'équité dans la charge de travail plaident pour le renforcement de la coordination et la collaboration entre membres du corps académique. En particulier, la qualité des programmes d'enseignement et la gestion efficace de parcours d'apprentissage de plus en plus complexes supposent l'adaptation concertée des contenus et des pédagogies et le contrôle de certains standards. Cela implique, par exemple, que les responsables académiques et de programmes puissent réagir plus décisivement aux manquements observés, et qu'ils aient le pouvoir d'amener les enseignants à adapter les contenus et les pédagogies. La coordination et la collaboration entre membres du corps académique sont également nécessaires en matière de recherche et d'usage optimal des ressources.

Ces contraintes sont parfois interprétées, à tort, comme une menace pour la liberté académique. La liberté académique n'est pas négociable et notre institution y est particulièrement attachée. Elle représente même un facteur d'attractivité pour certains chercheurs et professeurs étrangers qui choisissent de nous rejoindre. La liberté académique n'est cependant pas synonyme d'indépendance tout court. Comme toutes les valeurs, elle n'est pas absolue. Il n'est par exemple pas envisageable que certains membres du corps académique se détournent totalement de la recherche ou évitent systématiquement les réunions de coordination indispensables au maintien de la cohérence et de la qualité de programmes. Il n'est pas question non plus que des espaces de travail soient soustraits au principe de l'allocation équitable des ressources. Les droits aussi bien que les devoirs inhérents à la liberté académique doivent être protégés afin d'assurer le bon fonctionnement de l'Université et les conditions de l'équité entre tous, tant en termes de répartition des charges de travail que des ressources. Ceci nécessitera, au besoin, de :

- clarifier le contrat social et les missions qui lient les membres du corps académique et les autres chercheurs-enseignants à notre institution, tout en mettant en place des mécanismes pour assurer leur respect ;
- renforcer la collaboration entre membres des corps académique/scientifique dans l'enseignement comme dans la recherche ;
- améliorer la gestion des ressources d'ordre logistique et des espaces de travail dans la mesure où l'évolution des activités académiques nécessite de pouvoir adapter en permanence l'organisation matérielle de l'Université.

### 3.5 Défis pour notre engagement et le service à la société

Soumis aux impératifs de la recherche et de l'enseignement, certains professeurs et chercheurs hésitent à accepter les missions d'engagement extérieures à l'Université, qu'il s'agisse de vulgarisation scientifique, de promouvoir la culture produite à l'Université, de défendre nos valeurs de démocratie et d'émancipation dans la cité, de s'investir dans la coopération au développement, des missions d'expertise ou de la formation continue ou encore de participer à des conseils et jurys externes. L'excellence académique ne peut être synonyme d'isolement social et économique et ne doit pas affaiblir notre tradition d'engagement sociétal et d'ouverture aux grands enjeux de la société.

Absorbés par leurs autres missions, les membres des corps académique et scientifique comme le PATGS trouvent plus difficilement le temps et la motivation pour participer aux missions d'engagement de l'institution.

Préserver, voire renforcer, notre engagement sociétal suppose notamment de :

- promouvoir et valoriser au sein de l'Université l'engagement sociétal et l'ouverture aux enjeux de la société ;
- valoriser la recherche contractuelle, la création de spin-offs, la formation continue et les missions d'expertise, de vulgarisation et de diffusion du savoir ;
- intensifier, retisser, professionnaliser nos liens avec l'ensemble de nos parties prenantes (sociales, culturelles, politiques, économiques) et en particulier avec nos Alumni ;
- reconnaître davantage la contribution des membres externes à l'Université dans nos programmes d'enseignement et de recherche.



### 3.6 Défis pour la gestion de l'institution et la gouvernance participative

La pression croissante qui s'exerce simultanément sur la recherche et sur l'enseignement, dans un contexte de ressources limitées, a pour conséquence structurelle d'affaiblir la propension des membres des corps académique et scientifique à participer à la gestion de l'institution, qui s'est, par ailleurs, alourdie et complexifiée (traitement des dossiers d'admission de plus en plus nombreux, gestion de programmes de plus en plus individualisés, présidence de jurys, etc.).

Parallèlement, on observe, dans tous les corps de l'Université, une baisse de la participation aux instances centrales et facultaires. Il devient difficile de trouver des candidats aux élections et les élus peinent à trouver le temps pour assumer leurs responsabilités.

L'internationalisation des corps alimente encore plus cette crise de l'investissement dans la gestion de l'Université et la participation démocratique. Ceux qui nous rejoignent n'ont pas nécessairement un intérêt particulier pour ces préoccupations et encore moins la connaissance intime de l'institution qui les pousserait à participer activement à sa gouvernance.

Dans une institution comme la nôtre, historiquement fondée sur la participation à tous les niveaux, un tel désinvestissement conduit inévitablement à précariser son organisation et sa gestion ainsi qu'à altérer le traitement des dossiers qui passent par ses instances participatives. Il est essentiel de redynamiser notre gouvernance démocratique sous peine de la voir se réduire à un formalisme dénué de sens et régie par des instances formelles désertées par ceux-là mêmes qui ont été élus pour y siéger. Notre institution devra se positionner au vu notamment des pistes de solutions suivantes :

- sensibiliser les différents corps à l'importance de la participation démocratique dans les organes de décision et réagir plus clairement en cas d'absentéisme structurel ;
- recentrer la participation démocratique sur les grandes orientations stratégiques en déchargeant les instances des traitements de dossiers plus routiniers – en garantissant au passage une transparence administrative – et réduire dans la foulée le nombre de réunions ;
- repenser le partage de certaines compétences entre membres du corps académique et membres du PATGS (gestion administrative des programmes et traitement des dossiers d'admission par exemple) ;
- mettre en place des programmes de formation pour les personnes devant assumer des postes à responsabilité (décanat, présidence d'une filière d'enseignement, d'un département...).

### 3.7 Défis pour l'administration de l'Université

La mobilité internationale des étudiants, la numérisation, les exigences de qualité et de redevabilité, l'augmentation de la charge administrative liée à l'entrée en vigueur de nouveaux décrets et la bureaucratie qui en découle, la charge de gestion administrative inhérente aux partenariats nationaux et internationaux, l'évolution des attentes de la communauté en matière de campus et de développement durable, tous ces facteurs, joints aux contraintes de financement, ont un impact grandissant sur notre administration et nous invitent à repenser l'administration de notre institution au sens le plus large.

Il est impossible de recentrer les membres des corps académique et scientifique sur leurs missions d'enseignement et de recherche sans investir simultanément le personnel administratif et de gestion d'un surcroît de prérogatives tout en simplifiant les procédures. Il convient aussi d'appréhender le fonctionnement de notre institution comme un tout cohérent, en fluidifiant les processus entre les facultés mais aussi avec les départements de l'administration générale.

Les défis plus spécifiques pour l'administration de notre institution sont :

- la simplification administrative : nous avons besoin d'une véritable politique de simplification administrative destinée à diminuer la charge administrative et à en augmenter l'efficacité ;
- la professionnalisation : la gestion de l'Université est de plus en plus complexe, elle requiert des compétences pointues en matière informatique, numérique, linguistique, pédagogique, financière, immobilière, énergétique, urbanistique, juridique, etc. ;
- le contrôle de qualité : tout comme pour les programmes d'enseignement et de recherche, les processus administratifs sont de plus en plus soumis à des évaluations qualitatives ;
- une responsabilisation renforcée : plus d'agents, à des niveaux subordonnés, doivent être en mesure de prendre plus d'initiatives sans devoir systématiquement en référer à leur supérieur hiérarchique ;
- une bonne articulation entre l'administration générale et les administrations facultaires.

### 3.8 Défis pour la carrière des membres du corps académique

La forte pression qui s'exerce simultanément sur la recherche et sur l'enseignement dans un contexte de ressources limitées (temps disponible, crédits, support administratif) engendre une tension croissante entre le temps alloué à la recherche et celui attribué à l'enseignement, imposant aux membres du corps académique, mais également à de nombreux membres du corps scientifique, un arbitrage d'autant plus difficile que notre institution n'a pas clairement clarifié les règles du jeu. Il devient presque impossible de rencontrer toutes les attentes en matière de recherche (publications, encadrement de doctorants et de chercheurs, recherche de contrats) et de satisfaire en même temps les attentes en matière de pédagogie (adaptation des cours et évaluations, lancement de nouveaux programmes, conception de nouveaux supports, formation continue). Le système génère chez bon nombre d'enseignants-chercheurs un sentiment d'échec ou d'insuffisance, une frustration professionnelle et quelquefois une souffrance au travail qu'il importe de reconnaître. Comme il a été mentionné plus haut, cela conduit aussi à un affaiblissement de l'implication dans la gestion et la participation démocratique de l'institution et aux missions d'engagement dans la société.

Si l'on admet qu'il est essentiel d'atténuer ces tensions et primordial de préserver notre potentiel de recherche, notre institution devra nécessairement clarifier son positionnement au vu notamment des pistes de solutions suivantes :

- mettre en place une politique proactive de recrutement des talents, tout en promouvant une politique d'égalité de genre et de diversité ;
- veiller à proposer des carrières attractives et gratifiantes (promotions, congés sabbatiques, mobilité...) ;
- offrir la possibilité d'adaptation des profils de carrière en permettant aux membres du corps académique de consacrer temporairement plus de temps à l'une ou l'autre de leurs missions de recherche ou d'enseignement ;
- réduire la charge de cours, en comprimant les volumes horaires des programmes ;
- réduire la charge administrative assumée par les membres du corps académique (et scientifique) en repensant le partage des responsabilités avec les membres du PATGS ;
- confier certaines missions d'enseignement à d'autres catégories de personnes (issues du monde professionnel pour certains enseignements spécialisés, étudiants de MA pour un encadrement en BA...).



### 3.9 Défis pour le parcours des membres du corps scientifique

Les défis énoncés ci-dessus concernent pour la plupart également les membres du corps scientifique temporaire. La pression de la recherche est présente pour tous, doctorants comme postdoctorants, mais le volume des tâches d'enseignement et d'encadrement sont très variables, les assistants y étant le plus fortement confrontés. Il est souvent ardu pour ces derniers de finaliser leur thèse dans les temps et d'avoir à leur actif, en fin de mandat, une production scientifique leur permettant de décrocher des contrats pour poursuivre, s'ils le souhaitent, une carrière académique.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre de contrats postdoctoraux par rapport au nombre de postes permanents disponibles dans le paysage belge et dans le monde en général, ainsi que la préférence accordée aux contrats pour les personnes en statut de mobilité, entraînent un allongement de la période de précarité – dans le temps et l'espace – de la carrière des chercheurs. Cette précarisation risque, à terme, de peser davantage sur les femmes.

Les défis que cette situation engendre concernent :

- les conditions de réussite du doctorat : un nombre non négligeable de doctorants ne décrochent pas le titre, notamment ceux qui bénéficient d'un mandat d'assistant et ceux qui sont hors mandat/non financés ;
- la valorisation du doctorat : tous les docteurs ne pourront pas prétendre à une carrière académique, et en particulier à l'ULB ;
- l'équilibre entre les charges d'encadrement et la charge de recherche des assistants mais aussi l'égale reconnaissance de celles-ci : les assistants assument souvent, tout au long de leur mandat, d'importantes tâches d'encadrement mais aussi de coordination qui ne sont pas toujours reconnues ;
- la précarisation des jeunes chercheurs : les chercheurs enchaînent souvent des contrats à durée déterminée, financés par des bailleurs de fonds publics ou privés, avec des contraintes différentes.

### 3.10 Défis pour les carrières du personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé

Nombre des défis déjà identifiés dans ce chapitre, principalement ceux qui concernent l'accueil et le suivi des étudiants, la mise en place des enseignements, le développement des activités de recherche et de service à la société, le déploiement de services à la collectivité, et bien entendu l'adaptation de l'administration et des infrastructures de l'Université, ont un impact non négligeable sur les membres du personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé. Qu'ils soient rattachés aux services facultaires (administratifs, de recherche...) ou aux départements de l'administration générale, ils représentent un support essentiel à ces missions et activités. En outre, le PATGS, en tant que composante spécifique de la communauté universitaire, manifeste lui aussi des attentes qui évoluent avec le temps.

Les défis plus spécifiques aux membres du PATGS concernent :

- l'attractivité et la reconnaissance des carrières du PATGS : nous devons être en mesure d'attirer et de conserver les meilleurs profils tout en garantissant les conditions d'équité dans la charge de travail et la reconnaissance de la contribution de chacun aux missions de l'Université ;
- le développement et l'adaptabilité des compétences : l'évolution des technologies, les nouveaux modes d'enseignement, la gestion des programmes et processus ainsi que l'internationalisation et la multiculturalité requièrent l'acquisition de nouvelles compétences et leur renouvellement au cours d'une carrière ;
- une transversalité accrue : toutes les évolutions de notre environnement, externe comme interne, renforcent les besoins de coordination interne donc, aussi, de décloisonnement et de mobilité au sein même de l'Université.

### 3.11 Défis en réponse à l'évolution de la vie étudiante

L'attention que nous portons aux étudiants que nous accueillons à l'Université ne peut se limiter à la sphère des apprentissages académiques. Notre institution s'est toujours voulue ouverte, inclusive et émancipatrice. Les parcours des étudiants – à un moment clé de leur vie – ne peut pas nous laisser indifférents. Ces parcours, de plus en plus diversifiés et de moins en moins linéaires, se combinent souvent avec une activité rémunératrice ou une autre forme d'engagement dans la société.

Notre institution doit veiller à s'adapter à la communauté étudiante du XXI<sup>e</sup> siècle, qui connaît une croissance soutenue qui se poursuivra très certainement durant les années à venir, et lui offrir un cadre de vie conforme à l'éventail de ses besoins.

L'évolution des modes de vie et des pratiques estudiantines posent des défis non seulement pour l'enseignement tels qu'évoqués auparavant, mais aussi en matière de qualité de vie socio-affective. Ceux-ci nous incitent à veiller à :

- pouvoir apporter l'aide sociale nécessaire à ceux qui en ont besoin et développer les activités autour du bien-être et de la santé des étudiants ;
- respecter les conditions de vie et de développement propres aux étudiants à besoins spécifiques (étudiants porteurs d'un handicap, sportifs de haut niveau, jeunes entrepreneurs...) ;
- garantir un accueil approprié aux étudiants recrutés à l'international ;
- avoir une offre en matière de logement étudiant et des résidences universitaires conviviales ;
- offrir des soutiens pour promouvoir les initiatives et activités culturelles et/ou sportives plébiscitées par la communauté étudiante, que celles-ci se tiennent sur nos campus ou dans la ville ;
- reconnaître dans le parcours des étudiants l'engagement dans l'Université et la société dans son ensemble et renforcer la formation à la citoyenneté.

### 3.12 Défis en matière de convivialité et durabilité sur nos campus

Les évolutions, tant des pratiques pédagogiques que des modes de travail et de recherche, nous imposent de repenser nos campus, en ce compris les infrastructures et les équipements. Les campus ne sont pas seulement des lieux d'étude et de travail mais aussi de vie et nous devons être en mesure de répondre aux demandes d'espaces de convivialité, de détente et de repos comme à celles en matière d'activités culturelles, sportives et de restauration.

Il est également nécessaire de veiller à la coexistence harmonieuse des diverses activités qui s'y déploient, certaines étant initiées par des organisateurs externes à l'Université : enseignements, séminaires et colloques scientifiques, expositions culturelles, manifestations sportives, festivités étudiantes, etc. Il convient que chaque personne qui fréquente l'un de nos campus s'y sente à l'aise et en sécurité.

Enfin, à un moment où les enjeux climatiques sont au centre des préoccupations citoyennes et politiques, il nous revient, en tant qu'université investie de longue date dans le développement durable, d'accentuer nos efforts à la hauteur de nos moyens et, en tant que formatrice des générations futures, d'avoir une approche volontariste en la matière. Cela implique une réflexion approfondie sur l'empreinte environnementale de nos campus (mobilité, consommation d'énergie, logistique, aménagement des espaces verts, etc.) et sur nos modes de fonctionnement.

Renforcer la convivialité et notre engagement dans le développement durable de nos campus suppose notamment de :

- s'assurer que nos infrastructures soient en phase avec les nouvelles pratiques pédagogiques, nouveaux modes d'étude, de recherche et de travail ;
- s'assurer que nos campus constituent des cadres de vie sûrs et attractifs et se préoccuper des activités socio-culturelles (offre culturelle et sportive, espaces de détente et de repos, offre de restauration, etc.) avec des horaires adaptés aux besoins de la communauté universitaire ;
- soutenir le changement vers des modes de travail plus durables au sens large du terme et favoriser l'implication de chacun dans cette transition ;
- intégrer les questions liées au développement durable dans nos enseignements et dans nos projets de recherche ;
- veiller à une gestion environnementale exemplaire de nos campus en ce y compris en matière de mobilité ;
- pouvoir s'appuyer sur l'expertise, l'analyse et la rigueur scientifique de nos experts internes pour faire de nos campus des lieux d'expérimentation et d'innovation.



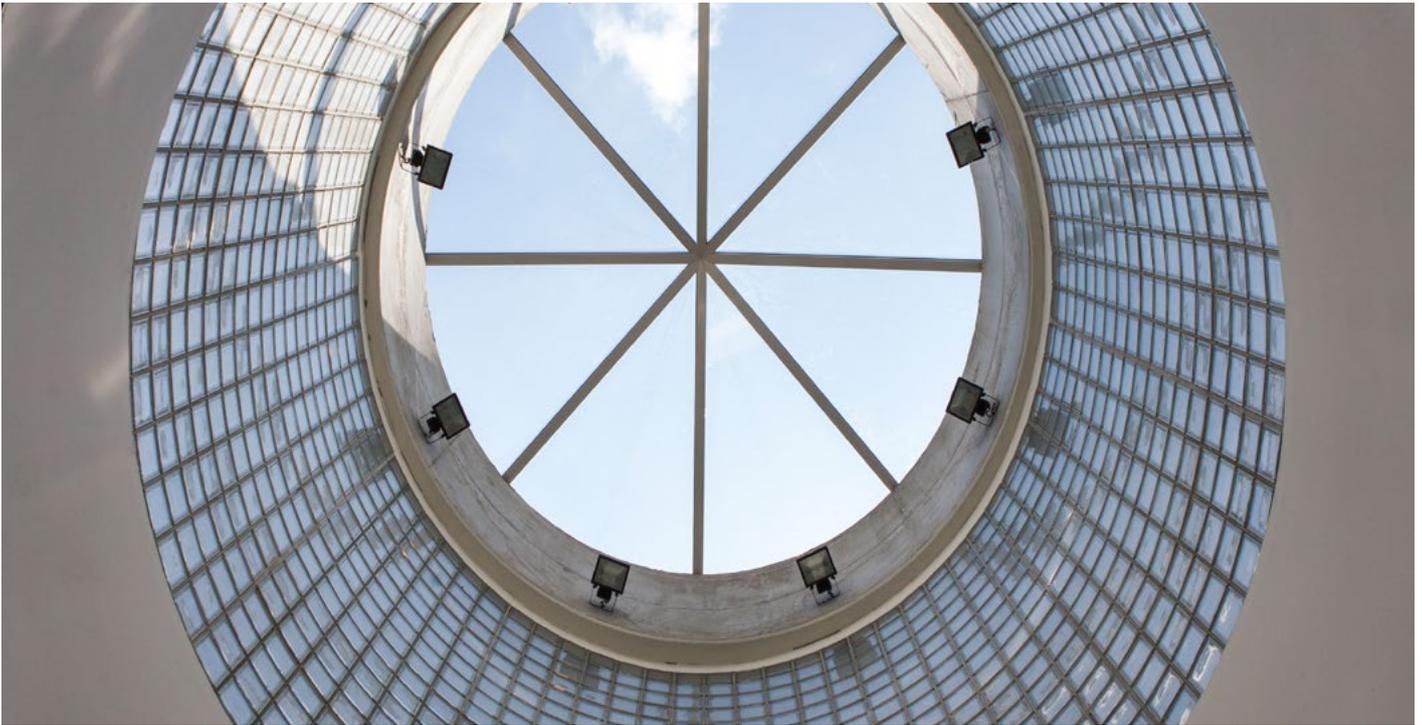


### 3.13 Défis en matière de digitalisation

L'adaptation des méthodes pédagogiques, la gestion des parcours des étudiants tout comme le suivi et la mise en œuvre des programmes de recherche, des collaborations et des échanges internationaux, ou encore la gestion des carrières des personnels et l'administration de l'Université dans son ensemble nécessitent des transformations appropriées en matière de digitalisation. En ce qui concerne la recherche, les modèles numériques occupant une place de plus en plus importante aux côtés de la conception théorique et de l'expérimentation, le besoin d'accès à des infrastructures permettant le calcul intensif est croissant. La gestion des données prend aussi une part fondamentale dans la recherche, d'une part dans une optique d'ouverture et d'autre part dans la démarche scientifique actuelle, reposant sur le « Big Data » et l'intelligence artificielle.

Il en résulte que notre institution est confrontée aux impératifs suivants :

- être en mesure de suivre l'évolution des technologies de l'information et de la communication en matière de pédagogie et disposer des infrastructures susceptibles de les accueillir ;
- s'assurer que tous les membres de la communauté universitaire, et les étudiants en particulier, disposent d'un accès à ces technologies ;
- être en capacité de répondre aux attentes des chercheurs qui s'appuient de plus en plus sur les TIC ;
- profiter de la digitalisation des processus administratifs pour les professionnaliser et les simplifier ;
- former le personnel et lui permettre de s'adapter au fil de sa carrière aux évolutions des technologies de l'information et de la communication ;
- préparer nos diplômés à affronter un monde en pleine mutation technologique.



### 3.14 Défis en matière de financement

Les universités de la Fédération Wallonie-Bruxelles connaissent un définancement massif depuis des années, les dépenses par étudiant ayant chuté de près de 25 % en 20 ans. Le modèle de l'université publique est ainsi mis en danger. Notre financement n'est aujourd'hui clairement pas à la hauteur de nos missions et pose question face aux défis que nous devons rencontrer. Cela a un impact considérable sur la gestion de nos programmes d'enseignement et de recherche, sur l'attractivité et la valorisation des carrières pour tous nos personnels ainsi que sur l'adaptation et le renouvellement de nos infrastructures. Le manque de financement disponible pour ces dernières fait que nous ne disposons pas des moyens nécessaires pour répondre à la croissance du nombre d'étudiants, à l'évolution des modes d'apprentissage et de la recherche, au nécessaire alignement avec les standards technologiques et environnementaux, et aux attentes de la communauté universitaire en termes de services et de qualité de vie.

Notre institution devra se positionner quant aux pistes de solutions potentielles suivantes :

- plaider activement auprès des politiques, au niveau gouvernemental et parlementaire, pour le refinancement de l'enseignement supérieur en relançant notamment le débat au sein de l'ARES ;
- rationaliser les espaces en explorant entre autres les possibilités de télétravail et la mise en place d'un contrôle accru sur l'usage des ressources immobilières ;
- adapter l'offre d'enseignement via notamment la mutualisation entre programmes ou avec d'autres universités en profitant du numérique ;
- mettre sur pied des politiques de financement alternatif ;
- mettre en place des campagnes ciblées de levée de fonds autour par exemple d'enjeux sociétaux reconnus ;
- continuer à s'ouvrir aux partenariats public-privé dans un cadre contrôlé.

## 4. Une vision pour notre Université

L'Université libre de Bruxelles est fière de son héritage intellectuel et défend, depuis ses origines, la laïcité, la démocratie et le libre examen. Le libre examen sous-tend aussi bien notre démarche scientifique que notre enseignement et notre engagement sociétal.

Il affirme notre refus de toute forme de domination et d'emprise sur la production des connaissances, notre attachement aux valeurs d'autodétermination, de libre discussion et d'égalité d'accès au débat public, ainsi que notre combat pour l'émancipation individuelle et sociale.

Le propre, et la force, de l'ULB est d'être à la fois une Université de recherche attachée à l'excellence académique et reconnue à l'international, une Université d'enseignement et de formation ouverte, inclusive et émancipatrice et une Université civique ancrée dans son environnement et engagée envers le progrès.

Les grandes évolutions de notre environnement engendrent une série de tensions structurelles au sein de notre institution. Dans un contexte de ressources sévèrement limitées, ces tensions, pour la plupart déjà présentes, tendent aujourd'hui à s'exacerber et sont sources d'incertitude, parfois de stress et de souffrance au travail.

Au nombre de ces tensions, nous devons citer en particulier :

- La tension entre nos valeurs fondamentales de libre examen, de laïcité, de raison critique, de débat démocratique et les mutations d'un monde social qui incitent à nier, distordre ou marchandiser la connaissance ;
- La tension entre les ressources de temps et d'énergie consacrées à notre vocation d'émancipation sociale et celles qu'il faut dédier à la production scientifique et académique confrontée à une concurrence exacerbée ;
- La tension entre le besoin de préserver le rôle de l'université dans la recherche fondamentale et la demande croissante de connaissances mobilisables pour résoudre des problèmes pratiques ;
- La tension entre les ressources de temps dévolues à chacune de nos missions de recherche, d'enseignement et de service à la société et les contraintes inhérentes à la gestion participative d'une institution toujours plus complexe ;
- La tension entre l'élaboration lente des connaissances et l'exigence de leur disponibilité immédiate engendrée par l'explosion des technologies de l'information et de la communication ;
- La tension entre l'autonomie des personnes, des centres de recherche, des facultés et les exigences de coordination et de transversalité inhérentes à l'interdisciplinarité, la qualité, la redevabilité et l'usage optimal des ressources ;
- La tension entre les procédures et principes d'égalité formelle qui régissent notre gestion administrative et les contraintes d'individualisation et de flexibilité inhérentes à la concurrence et l'internationalisation ;
- La tension plus générale entre les ressources d'attention et de réflexion que nous avons l'habitude de dédier à notre fonctionnement interne et celles qu'il nous faut désormais consacrer à nous adapter à un contexte belge et international en mutation profonde.

Notre Université n'a d'autre choix que de relever les défis que lui impose cette dynamique fondamentale sous peine de se retrouver progressivement incapable d'assumer sa double vocation d'excellence scientifique et d'émancipation sociale. Au risque aussi de devoir renoncer progressivement à son ambition internationale et se voir réduite à une institution d'enseignement confinée au périmètre bruxellois conçu comme région administrative et non comme capitale de l'Europe et lieu d'ouverture sur le monde. Personne à l'Université n'entend se satisfaire d'un tel scénario : ni ses membres ni ses parties prenantes, ni la vaste communauté proche de l'ULB qui se reconnaît dans les valeurs qu'elle incarne. Nous devons avoir le courage de repenser non seulement nos trois missions mais aussi nos campus, nos modes de fonctionnement et la gestion des personnels.

Nous devons aussi reconnaître le changement d'échelle du paysage académique et multiplier les alliances et partenariats nationaux, européens et internationaux. Nous ne pouvons par ailleurs pas complètement ignorer les classements internationaux et devons envisager de répondre aux demandes de ceux que nous jugeons pertinents, sans pour autant qu'ils ne guident notre stratégie.

Nous voulons responsabiliser tous les membres de notre communauté aux enjeux liés à ces évolutions fondamentales : le Plan Stratégique est l'affaire de tous et chacun doit y contribuer. Les défis auxquels nous sommes confrontés sont sources d'inquiétude mais porteurs également d'une dynamique de changement.

Il faut souligner que ces enjeux concernent aussi bien notre réseau hospitalier soumis à des restrictions budgétaires et des exigences d'économie et d'efficacité sans précédent : défense des valeurs, conciliation de l'excellence scientifique et de l'égalité d'accès aux soins, optimisation de l'usage des ressources, guerre des talents, transversalité, changement d'échelle. Le plan stratégique de l'hôpital Erasme devra venir compléter celui élaboré pour notre institution.

Les travaux menés pour l'élaboration de ce plan et les réflexions d'ensemble sur les dimensions fondamentales de notre identité et les évolutions de notre environnement nous ont permis, non seulement d'identifier les défis qui nous attendent, mais également de clarifier la nature de notre projet, le périmètre de nos ambitions et de construire la vision souhaitée pour notre Université.



## Quelle Université voulons-nous à l'horizon 2030 ?

### Une Université **civique**

- attentive à contribuer, au travers de ses missions, à la défense et la promotion des valeurs de libre examen et de démocratie ;
- engagée dans la résolution des grands problèmes sociétaux ;
- participant au débat public contre la désinformation, les régressions idéologiques et les replis identitaires.

### Une Université **centrée sur la recherche**

- attachée à l'excellence et à la liberté de la recherche ;
- garante de rigueur et de rationnel dans la démarche scientifique ;
- attentive au lien entre recherche et enseignement.

### Une Université **ouverte sur son environnement**

- actrice dans la cité ;
- ancrée dans son environnement social, politique, culturel et économique ;
- soucieuse d'apporter sa contribution au développement régional ;
- assumant un rôle moteur dans des réseaux d'alliances et de partenariats à Bruxelles et en Wallonie.

### Une Université **inclusive**

- soucieuse de rendre les étudiants acteurs de leur apprentissage et de leur offrir des conditions d'accueil, d'encadrement et d'orientation propres à favoriser leur réussite ;
- attentive à promouvoir, dans ses moindres politiques, l'égalité des chances, la mixité et la diversité.

### Une Université **attractive et durable**

- qui recrute les meilleurs talents et met en place les conditions de leur développement et de leur épanouissement ;
- attentive à l'innovation pédagogique et à la qualité de la formation dispensée aux étudiants tout au long de la vie ;
- qui s'impose des standards d'excellence environnementale dans l'ensemble de sa gestion, et en particulier dans la gestion de ses infrastructures ;
- qui offre à chacun un espace de convivialité et une qualité de vie et de rapports humains.

### Une Université **européenne et internationale**

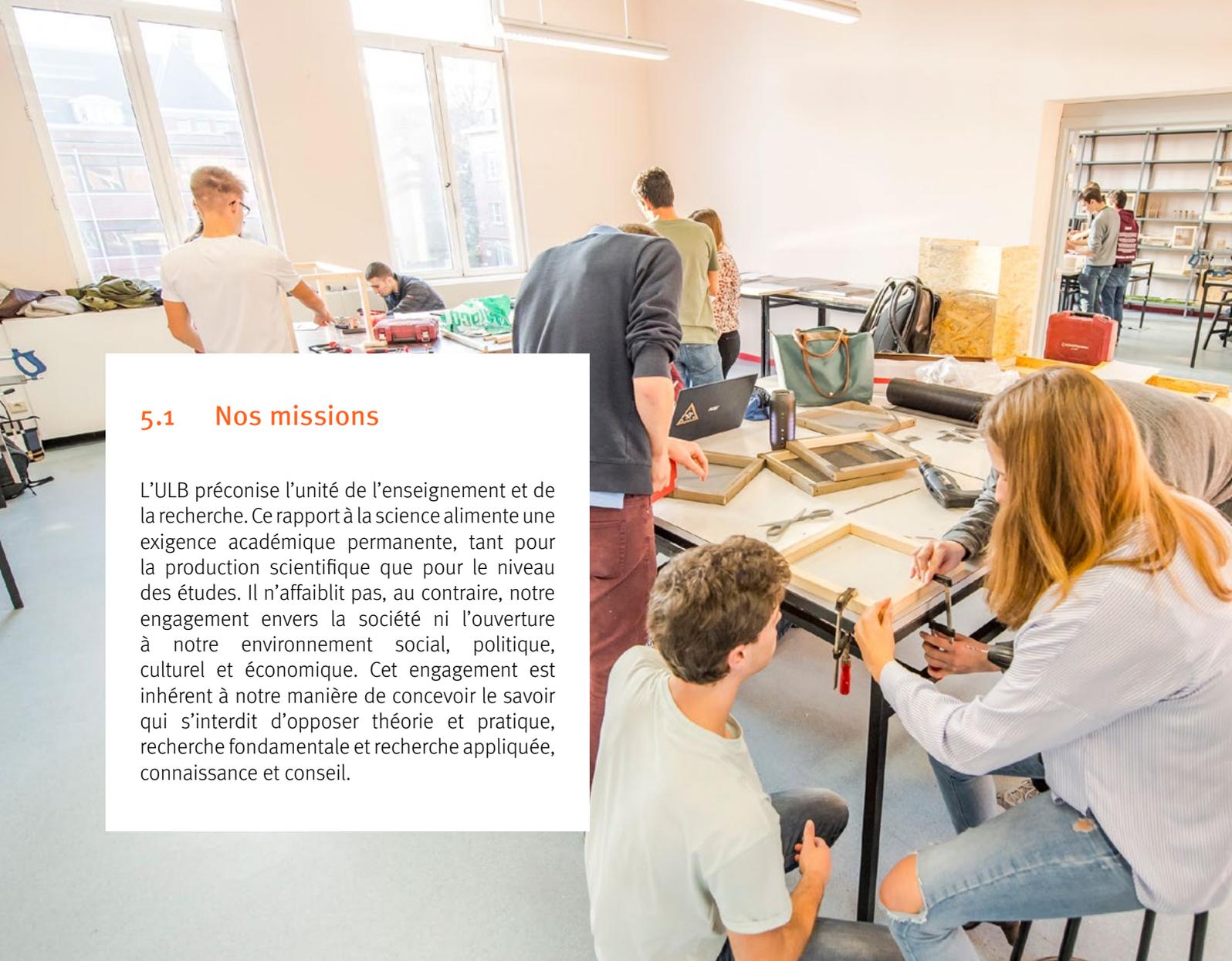
- assumant sa vocation européenne et internationale dans ses missions de recherche, d'enseignement et de service à la société ;
- active dans un vaste réseau d'alliances et de partenariats à l'international.

### Une Université **actrice d'envergure de la santé**

- qui assume un rôle moteur dans son réseau hospitalier universitaire à Bruxelles et en Wallonie ;
- catalyseur d'innovations dans l'écosystème de la santé ;
- garante d'un libre accès à des services de santé de qualité pour tous les publics.

## 5. Nos axes stratégiques

Les évolutions de notre environnement et les enjeux qu'elles engendrent pour notre institution, présentés dans les chapitres précédents, mais surtout la manière dont nous souhaitons y répondre, nous orientent vers des axes stratégiques majeurs en accord avec notre vision de l'ULB en 2030. Ces axes concernent, d'une part, nos missions d'enseignement, de recherche et de service à la société et, d'autre part, notre communauté, nos campus et nos modes d'organisation. Ils se déclineront, au cours des années, en plans d'action qui tiendront compte des priorités et ressources définies par les instances compétentes de l'Université.



## 5.1 Nos missions

L'ULB préconise l'unité de l'enseignement et de la recherche. Ce rapport à la science alimente une exigence académique permanente, tant pour la production scientifique que pour le niveau des études. Il n'affaiblit pas, au contraire, notre engagement envers la société ni l'ouverture à notre environnement social, politique, culturel et économique. Cet engagement est inhérent à notre manière de concevoir le savoir qui s'interdit d'opposer théorie et pratique, recherche fondamentale et recherche appliquée, connaissance et conseil.

### 5.1.1 La recherche

#### *Impulser, Soutenir, Innover, Décloisonner*

Si l'université est le lieu privilégié de la production du savoir désintéressé, la recherche à l'ULB forme un continuum, de la recherche fondamentale à la recherche appliquée et à celle orientée par les besoins industriels et sociaux. L'ULB entend répondre aux grands enjeux sociétaux et jouer un rôle dans le développement socio-économique de son environnement.

L'excellence de la recherche repose en grande partie sur la liberté laissée aux chercheurs. À ce titre, l'ULB souhaite offrir à ses chercheurs un environnement propice à leur créativité et à l'émergence de nouvelles connaissances. Cela demande de pouvoir évoluer dans un environnement intellectuel motivant, qui dépasse souvent les limites des silos traditionnels de la recherche ainsi que les murs de l'institution.

#### *Nos décisions*

- Soutenir chaque chercheur afin de lui permettre de disposer d'un niveau suffisant de ressources (temps, crédits, équipement) qui lui permettent de mener ses recherches
- Encourager nos chercheurs à se confronter à des appels internationaux sélectifs
- Placer notre recherche dans une logique « science ouverte »
- Mettre en place une politique institutionnelle d'impulsion et de soutien à des thématiques jugées stratégiques
- Encourager l'émergence d'entités de recherche (inter)disciplinaires évolutives
- Favoriser et soutenir la recherche collaborative au niveau national et international
- Soutenir institutionnellement la valorisation de la recherche vers la société



### 5.1.2 L'enseignement et l'accompagnement des étudiants

#### *Apprendre, Accompagner, Ouvrir, Émanciper*

L'ULB entend maintenir son exigence académique, convaincue de son importance pour l'accompagnement des jeunes vers leur pleine émancipation. Elle tient aussi à ce que les étudiants soient acteurs à part entière de leur apprentissage.

Les programmes doivent être conçus pour inciter à la réflexion critique, l'ouverture, l'apprentissage de la libre discussion et de l'argumentation. Il importe d'assurer un continuum entre formation initiale et formation tout au long de la vie.

L'attention portée aux étudiants, toujours plus nombreux, ne peut se limiter à la sphère de leurs apprentissages académiques. L'université doit veiller à leur offrir un cadre de vie épanouissant, conforme à l'évolution des modes de vie et respectueux de leurs besoins spécifiques.

#### *Nos décisions*

- Innover dans les méthodes et formats d'enseignement et d'évaluation afin de rendre les étudiants pleinement acteurs de leur apprentissage
- Renforcer l'évaluation continue et critique de la qualité de nos enseignements
- Profiter des outils numériques pour démultiplier les modes d'accès au savoir et personnaliser le parcours des apprenants
- Encourager l'ouverture des cursus vers d'autres disciplines sans renoncer aux exigences des savoirs disciplinaires
- Accompagner les étudiants dans leurs choix académiques et leurs apprentissages, notamment par la coordination des supports d'aide à l'orientation, aux apprentissages et à l'enseignement, ainsi que dans leur insertion socio-professionnelle
- Apporter l'aide psychosociale aux étudiants qui en ont besoin et assurer l'intégration des étudiants à besoins spécifiques en respectant leurs conditions de développement propres
- Rationaliser les activités d'enseignement, le cas échéant en profitant de synergies entre différents cursus intra ou interuniversitaires
- Encourager l'internationalisation des programmes, promouvoir l'expérience interculturelle et internationale des étudiants ainsi que le multilinguisme
- Se positionner comme une actrice légitime et de référence en matière de formation continue et assurer le continuum entre formation initiale et formation tout au long de la vie



### 5.1.3 L'engagement et le service à la société

#### *S'investir, Agir, Transformer*

En tant qu'actrice de l'évolution sociale et économique, l'ULB assume pleinement ses missions d'engagement à l'extérieur de l'Université, qu'il s'agisse de la défense des valeurs de démocratie et d'émancipation dans la cité ou de la diffusion dans toute la société des savoirs, compétences et expertises qu'elle développe au travers de ses activités de recherche et d'enseignement. En particulier, soucieuse du développement durable, l'ULB entend s'engager dans la résolution des grands enjeux sociétaux.

L'ULB souhaite par ailleurs renforcer ses interactions avec l'enseignement obligatoire, qu'il s'agisse de l'orientation des élèves, de la formation des enseignants et des directions d'écoles ou encore de l'accompagnement d'établissements.

#### *Nos décisions*

- Soutenir institutionnellement les activités d'expertise et de diffusion des savoirs dans la société
- Encourager l'engagement sociétal de tous les membres de notre communauté, dans notre environnement et dans le monde
- Participer à l'aide au développement en soutenant les collaborations universitaires et notre ONG *ULB-Coopération*
- Développer un véritable partenariat avec l'enseignement obligatoire et s'investir dans la formation initiale et continue des acteurs de l'enseignement obligatoire
- Développer des actions de solidarité internationale, conformément à nos valeurs, à l'égard d'institutions universitaires ou de collègues menacés

 ULB 185  
ANS / JAAR  
50 VUB

## 5.2 Notre communauté, nos modes de gestion et nos campus

Pour assumer ses missions dans un environnement en mutation, l'ULB doit se doter d'une organisation et d'un socle de ressources, tant humaines que matérielles et logistiques, conformes à ses ambitions. Le changement d'échelle du paysage académique lui impose également de se positionner au sein de réseaux d'universités et d'établir des partenariats et alliances avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et centres de recherche.



Penser  
librement  
grenzen

### 5.2.1 Nos réseaux et partenariats

#### *Rapprocher, Étendre, Partager*

L'ULB ne peut plus se satisfaire d'une présence exclusive sur son territoire d'origine, les enjeux de recherche, d'enseignement et sociétaux dépassant ses frontières historiques. En établissant des alliances et partenariats, elle pourra fédérer des talents et partager des ressources pour parvenir à de meilleures réalisations et performances. Elle doit aussi participer activement à la construction des stratégies politiques en relation avec ses missions.

L'ULB souhaite par ailleurs intensifier et professionnaliser ses rapports avec l'ensemble de ses parties prenantes et tisser des liens forts avec ses Alumni.

#### *Nos décisions*

- Consolider notre ancrage bruxellois en synergie avec la VUB
- Renforcer nos collaborations avec les hautes écoles et les écoles supérieures des arts, et assumer notre leadership du Pôle académique de Bruxelles
- Tirer pleinement profit de notre position à Bruxelles, capitale de l'Europe
- Intensifier notre ancrage et engagement en Wallonie, en particulier en collaboration avec l'UMONS et prioritairement sur Charleroi
- Renforcer notre stratégie en matière de partenariats internationaux, en veillant à sa cohérence
- Réussir le développement de l'Université européenne CIVIS
- Reconnaître pleinement la contribution des experts externes à l'Université dans l'enseignement, la formation et la recherche
- Peser, en concertation avec les autres institutions de l'enseignement supérieur, sur les orientations politiques en faveur du soutien à un enseignement et une recherche de qualité
- Intensifier les liens et mieux structurer nos collaborations avec notre réseau Alumni et autres parties prenantes

## 5.2.2 Le personnel de l'Université

### *Attirer, Motiver, Former*

Le corps académique, le corps scientifique et le personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé sont sans conteste la force du développement de notre Université. L'ULB doit être reconnue comme un employeur attractif, soucieux du bien-être de chacun. Réciproquement, les défis de l'institution requièrent la collaboration, la confiance et l'égal respect de toutes les parties.

### *Nos décisions*

- Attirer de façon proactive des talents susceptibles de contribuer au développement de notre recherche et à la qualité de nos formations, en promouvant notre politique d'égalité de genre et de diversité
- Offrir aux membres du corps académique des carrières attractives, fondées sur la reconnaissance de leur contribution aux trois missions de l'Université, et mettre en place des formations et modes d'accompagnement
- Accorder une attention aux spécificités du personnel du F.R.S.-FNRS
- Promouvoir la mobilité des enseignants chercheurs tout au long de leur carrière
- Offrir une politique de carrière attractive pour les membres du personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé
- Proposer aux membres du personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé les formations nécessaires pour qu'ils puissent acquérir les compétences utiles pour s'adapter à l'évolution des métiers, faire évoluer leurs fonctions et favoriser leur mobilité interne
- Assurer les conditions nécessaires à la réussite des doctorants en prenant en compte la diversité des statuts
- Favoriser l'insertion socio-professionnelle de nos doctorants et postdoctorants
- Renforcer l'équité et la responsabilité dans la contribution de chacun aux missions de l'Université et réagir à toutes les formes d'irrespect
- Concilier l'autonomie avec la coordination indispensable à l'accomplissement optimal des missions d'enseignement et de recherche

## 5.2.3 La gestion de l'institution et la gouvernance participative

### *Responsabiliser, Collaborer, Reconnaître*

La gestion de l'institution s'étant complexifiée et alourdie avec le temps, il faut veiller à partager les responsabilités de manière optimale et soutenir tous les responsables qui y prennent part quotidiennement, que cela soit pour la formation, la recherche ou la supervision des équipes administratives, techniques ou logistiques.

Considérant l'attachement de l'ULB à la gouvernance participative et démocratique, la participation de tous les corps aux processus délibératifs qui sous-tendent le fonctionnement de l'Université dans les différents organes institutionnels et facultaires doit être facilitée et encouragée.

### *Nos décisions*

- Repenser le partage des compétences de gestion liées à l'enseignement et à la recherche entre membres du corps académique et membres du personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé
- Mettre en place des programmes de formation, d'accompagnement et de soutien pour les personnes appelées à assumer des responsabilités institutionnelles
- Réinventer la participation démocratique au sein de l'institution
- Reconnaître et valoriser, pour tous les corps, l'investissement dans la gestion et la gouvernance de l'institution



### 5.2.4 L'administration de l'Université

#### *Simplifier, Professionnaliser, Communiquer*

Le fonctionnement de l'Université doit être en mesure de lui permettre d'accomplir ses différentes missions. Les processus administratifs essentiels à sa bonne marche requièrent, d'une part, des compétences de plus en plus pointues et, d'autre part, des structures agiles de collaboration interne pour assurer leur suivi.

#### *Nos décisions*

- Simplifier les processus administratifs, en profitant de leur numérisation, pour accélérer le traitement des dossiers
- S'assurer de l'adéquation des profils et compétences pour la prise en charge des dossiers de plus en plus complexes
- Responsabiliser les personnels au service des missions de l'Université et déléguer la prise de décision au bon niveau
- Renforcer les synergies et la logique de collaboration entre tous les membres du PATGS, qu'ils relèvent de l'administration générale ou des facultés, au service de la stratégie et des missions
- Améliorer la gestion des ressources logistiques et des espaces de travail en encourageant la mutualisation et en prévenant toute logique d'appropriation

### 5.2.5 La convivialité et durabilité de nos campus

#### *Écouter, Repenser, Adapter*

Nos campus ne sont pas seulement des lieux de formation, de recherche et de travail, ils doivent aussi être des lieux d'épanouissement, de bien-être et de créativité. Par ailleurs, la durabilité doit désormais traverser l'ensemble de nos missions et infrastructures.

#### *Nos décisions*

- Se doter d'infrastructures en phase avec les nouveaux modes d'enseignement, d'étude, de recherche et de travail, en intégrant la réflexion sur le télétravail
- Veiller à une gestion environnementale exemplaire de nos campus et infrastructures, en particulier en matière d'énergie et de mobilité, et favoriser l'implication de chacun pour qu'ils soient pérennes et conviviaux
- Intégrer les questions liées au développement durable dans la gestion de toutes les activités de l'ULB (enseignement, recherche, administration, services à la communauté)
- S'appuyer sur l'expertise, la rigueur scientifique et la créativité de nos experts internes pour faire de nos campus des lieux d'expérimentation et d'innovation
- S'assurer que nos campus constituent des cadres de travail et de vie sûrs et attractifs
- Veiller au bien-être socio-affectif des étudiants et soutenir leurs initiatives et activités citoyennes, culturelles et sportives
- Offrir du logement étudiant et des résidences universitaires conviviales
- Intégrer nos campus dans la cité en tenant compte de ses dimensions socio-culturelles



### 5.2.6 Les technologies de l'information et de la communication

#### *Connecter, Fluidifier, Automatiser*

Les programmes pédagogiques de formation participatives reposent sur des outils numériques, tout comme le suivi personnalisé du parcours des étudiants. La recherche fait de plus en plus appel à des modèles numériques et à des démarches scientifiques reposant sur le « Big Data » et l'intelligence artificielle. Une gestion fluide des processus administratifs requiert un partage fluide de l'information. Aucun des objectifs stratégiques ne pourra de ce fait faire l'économie d'une stratégie digitale, déployée de manière critique, et d'une mise à disposition de technologies de l'information et de la communication répondant aux besoins en matière d'enseignement, de recherche et de gestion.

#### *Nos décisions*

- Faire preuve d'une culture réflexive critique sur les technologies de l'information et de la communication
- Suivre l'évolution des technologies de l'information et de la communication en matière de pédagogie et disposer des infrastructures susceptibles de les mettre en œuvre
- Répondre aux attentes des chercheurs en matière de calcul intensif ainsi que de stockage, d'accès et d'analyse des données de recherche
- Développer des outils numériques afin d'offrir à l'ensemble des membres de la communauté universitaire des services fluides et efficaces ainsi que pour permettre un meilleur partage de l'information
- Porter une attention particulière à la sécurité des systèmes informatiques et prendre en compte le paramètre de notre indépendance face aux outils numériques

### 5.2.7 Le financement

#### *S'ouvrir, Innover, Inciter*

L'Université doit dépasser son modèle de financement actuel si elle veut maintenir son rayonnement et déployer ses stratégies. Elle continuera aussi à plaider activement auprès du monde politique et des autres bailleurs de fonds publics pour le refinancement de l'enseignement supérieur, tout en garantissant son autonomie.

#### *Nos décisions*

- Plaider auprès du monde politique pour un financement adapté à nos missions
- Convaincre les autorités publiques de développer des mécanismes innovants pour améliorer le financement et diminuer les charges des universités
- Stimuler un dialogue en Fédération Wallonie-Bruxelles autour de modes de financements alternatifs ayant fait leurs preuves dans d'autres pays ou régions
- Développer une politique de partenariats public-privé, de collecte de fonds et de mécénat conforme à notre identité, nos valeurs et nos projets
- Inciter et soutenir les collègues des facultés comme ceux de l'administration générale à répondre aux appels de fonds extérieurs
- Renforcer l'ensemble des mécanismes d'anticipation, d'allocation et de contrôle du bon usage des ressources

L'Université libre de Bruxelles est une université européenne de recherche et d'innovation, d'enseignement et de formation.

Elle produit, transmet et diffuse la connaissance scientifique, fondamentale aussi bien qu'appliquée, et s'engage dans le débat public sur les grands enjeux contemporains.

Elle offre à ses étudiantes et étudiants, tout au long de la vie, une communauté d'apprentissage fondée sur la rigueur, l'autonomie et la pensée critique.

Au cœur d'un réseau hospitalier universitaire, elle est une actrice clé de la santé publique.

Historiquement attachée à la culture démocratique, elle promeut, dans la cité comme en son sein, les valeurs de libre discussion, d'égalité des chances et d'émancipation.



## **ULB** CAP 2030 - Plan Stratégique

Edition janvier 2020

---

Cap2030@ulb.be