

The ULB logo consists of the letters 'ULB' in white, bold, sans-serif font, centered within a dark blue square. The background of the entire image is a photograph of a university campus. On the left is a modern building with a white grid facade and horizontal window bands. In the center is a circular concrete structure. On the right is a traditional red brick building with a stepped gable. In the foreground, a group of students is sitting on a green lawn, and a brick wall with a green hedge runs across the middle ground.

ULB

# CAP 2030

Les 10 axes  
du **Plan Stratégique**  
de l'ULB



# NOTRE IDENTITÉ

Un esprit libre depuis 1834



Moteur permanent de réflexion, lieu de débats et d'opinions, foyer de créativité, d'innovation et de diffusion des connaissances, l'Université libre de Bruxelles fonde son enseignement et sa recherche sur une totale liberté de pensée. Cette **pratique du libre examen**, qui postule l'indépendance de la raison et le rejet de tout dogme, est pour elle un élément constitutif de l'émancipation humaine.

L'ULB a une longue **tradition d'excellence en recherche** fondamentale et compte parmi ses chercheurs quatre Prix Nobel scientifiques, une Médaille Fields et trois Prix Wolf. Fortement impliquée dans l'Espace européen de la recherche, investie dans la résolution des enjeux sociétaux et le développement socio-économique de son environnement, la recherche à l'ULB forme un continuum, de la recherche fondamentale à l'innovation orientée par les besoins industriels et sociaux. Avec son **hôpital académique** Erasme et son réseau hospitalier, elle est à la fois actrice de soins d'excellence et à l'initiative d'innovations dans le domaine de la santé.

Soucieuse d'apporter à ses étudiantes et étudiants une solide formation de base, un esprit critique et le goût de la recherche, l'ULB met **un point d'honneur à dispenser un enseignement de qualité**. Au travers de ses facultés, écoles et instituts, elle couvre toutes les disciplines et propose une offre de formation déclinée en Bacheliers, Masters et Doctorats. Elle s'adresse à un public très large, allant des plus petits avec l'*Université des enfants*, jusqu'aux aînés avec l'*Université Inter-Âges*, en passant par les adultes engagés dans la vie active via la *Formation continue*.

**Université multiculturelle**, avec plus d'un tiers d'étudiantes et étudiants et de chercheuses et chercheurs venant de l'étranger, **elle a fait de l'international une réalité quotidienne**. Sa dynamique en matière d'ouverture à l'Europe et au monde se traduit par de nombreux accords, collaborations et partenariats privilégiés. Elle est, avec sept autres universités, un membre fondateur de l'Université européenne CIVIS.

**Attachée à la gouvernance participative**, elle prône une véritable gestion inclusive et démocratique. L'ensemble des corps de l'Université participe à la définition et à la mise en œuvre des grandes orientations de ses départements, de ses facultés et de l'Université.

**Université engagée**, l'ULB est actrice, depuis sa fondation en 1834, des combats sans cesse renouvelés pour la pensée critique, la liberté et l'émancipation des femmes comme des hommes, ici et ailleurs. Ce noyau de valeurs l'a placée en tête des combats en faveur de la sécularisation de notre société ainsi que des luttes contre toute forme de discrimination. Dans ce domaine, elle fut par exemple pionnière dans l'ouverture de l'Université aux femmes dès le XIXe siècle, résistante au fascisme pendant la Seconde Guerre mondiale, active au plan des droits des femmes et des minorités, engagée dans le soutien aux réfugiés. Elle compte dans ses rangs deux Prix Nobel de la Paix. Très impliquée sur le plan de la solidarité, l'ULB propose de nombreux types d'aide à l'intention des étudiantes et étudiants, le programme *Schola* de soutien aux élèves dans le secondaire, et s'investit concrètement au travers de son ONG *ULB-Coopération* dans l'aide au développement.



# LES 10 PRINCIPALES ÉVOLUTIONS QUI NOUS POUSSENT À RÉFLÉCHIR À NOTRE AVENIR

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

L'expansion des radicalismes, la banalisation du racisme, les effets pervers des réseaux sociaux mais aussi la marchandisation des savoirs et la remise en cause de l'indépendance de la recherche entraînent une série d'impératifs pour une université comme la nôtre. Ces évolutions exhortent 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. L'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, confronté à différentes évolutions, où l'essor des technologies de l'information et de la communication joue un rôle prépondérant. Au vu de cette évolution, 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.

## 3. Les nouvelles temporalités d'apprentissage

L'accroissement spectaculaire des connaissances, les cycles d'innovations rapides et les réorientations de carrières professionnelles de plus en plus courantes, entraînent le besoin d'actualisation permanente des connaissances. La temporalité linéaire de la formation est de ce fait 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.

## 4. La massification de l'enseignement supérieur

Au cours des dernières décennies, l'enseignement supérieur a connu une phase d'expansion et notre Université connaît une croissance soutenue du nombre d'inscriptions. Se pose de ce fait la question de savoir dans quelles conditions l'Université sera en mesure d'accueillir dignement l'ensemble de ces étudiantes et étudiants, tant sur le plan humain que sur le plan des infrastructures, compte tenu des actuelles contraintes budgétaires.

## 5. L'hétérogénéité des acquis scolaires et socio-culturels des étudiantes et étudiants que nous recrutons

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, une politique de recrutement active, une meilleure orientation ainsi qu'un accompagnement adapté à l'hétérogénéité des acquis de nos étudiantes et étudiants primo-arrivants sont indispensables.

## 6. L'intensification de la concurrence européenne et mondiale pour les étudiantes et étudiants

Les étudiantes et 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 celles et ceux de l'étranger 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.

## 7. La pression accrue sur les membres des corps académique et scientifique au niveau de la production scientifique

Compte tenu du contexte de concurrence grandissante, tant pour le recrutement des talents que pour l'obtention de financements, pour demeurer une institution universitaire reconnue pour la qualité de sa recherche, 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.

## 8. La place croissante de la collaboration universitaire nationale et internationale

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. Nous ne pouvons par ailleurs pas totalement nier l'existence des classements internationaux qui sont de plus en plus nombreux.

## 9. L'évolution des attentes et changement des pratiques d'utilisation des campus

Si nous voulons que nos campus représentent un fort facteur d'attractivité pour renforcer le recrutement de nos étudiantes et 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.

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

Les enveloppes financières publiques ne suivent pas l'accroissement de la population étudiante et il est légitime de se demander comment nous allons pouvoir continuer à assumer nos missions au regard de notre sous-financement. Le financement public de notre Université est un gage de sa pérennisation sur le long terme mais 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.

# NOTRE VISION



## 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 étudiantes et 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 étudiantes et 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 chacune et 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.



# NOS 10 AXES STRATÉGIQUES

## 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. L'ULB entend aussi répondre aux grands enjeux sociétaux et jouer un rôle dans le développement socio-économique de son environnement.

L'excellence de la recherche reposant en grande partie sur la liberté laissée aux chercheuses et chercheurs, l'ULB souhaite leur offrir un environnement intellectuel motivant propice à leur créativité et à l'émergence de nouvelles connaissances.

### Nos décisions

- Soutenir chaque chercheuse et 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 chercheuses et 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

## 2. L'enseignement et l'accompagnement des étudiantes et étudiants

### Apprendre, Accompagner, Ouvrir, Émanciper

L'ULB tient à ce que les étudiantes et étudiants soient acteurs à part entière de leur apprentissage et est convaincue de l'importance de l'exigence académique pour l'accompagnement des jeunes vers leur pleine émancipation.

Elle veille à ce que ses programmes soient conçus pour inciter à la réflexion critique, à l'ouverture et à l'apprentissage de la libre discussion et de l'argumentation, tout en assurant un continuum entre formation initiale et formation tout au long de la vie.

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



### Nos décisions

- Innover dans les méthodes et formats d'enseignement et d'évaluation afin de rendre les étudiantes et 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 apprenantes et apprenants
- Encourager l'ouverture des cursus vers d'autres disciplines sans renoncer aux exigences des savoirs disciplinaires
- Accompagner les étudiantes et 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 étudiantes et étudiants qui en ont besoin et assurer l'intégration de celles et ceux 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 étudiantes et 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

### 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, 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, que cela concerne l'orientation des élèves, la formation des enseignantes et enseignants et des directions d'écoles ou encore 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 actrices et 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



### 4. Nos réseaux et partenariats

#### Rapprocher, Étendre, Partager

Les enjeux de recherche, d'enseignement et de société dépassent les frontières historiques de l'ULB à Bruxelles et en Wallonie. Au travers d'alliances et partenariats, elle souhaite fédérer des talents et partager des ressources pour parvenir à de meilleures réalisations et performances. Elle veille aussi à participer activement à la construction des stratégies politiques en relation avec ses missions.

L'ULB recherche également à intensifier et professionnaliser ses rapports avec l'ensemble de ses parties prenantes et tisser des liens forts avec ses Alumnae et 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. Le personnel de l'Université

### Attirer, Motiver, Former

Le corps académique, le corps scientifique ainsi que le personnel administratif, technique, de gestion et spécialisé sont sans conteste la force du développement de l'institution et l'ULB doit être reconnue comme un employeur attractif, soucieux du bien-être de chacune et de chacun. Pour relever ses défis, elle doit veiller à mettre en place les conditions qui garantissent 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 du personnel enseignant et de recherche tout au long de sa 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 doctorantes et doctorants en prenant en compte la diversité des statuts
- Favoriser l'insertion socio-professionnelle de nos doctorantes et doctorants et de nos chercheuses et chercheurs postdoctoraux
- Renforcer l'équité et la responsabilité dans la contribution de chacune et 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

## 6. 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, l'objectif doit être de 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 membres de la communauté universitaire aux processus délibératifs qui sous-tendent le fonctionnement de l'Université dans les différents organes institutionnels et facultaires doit être facilitée et encouragée.

## 7. L'administration de l'Université

### Simplifier, Professionnaliser, Communiquer

Le fonctionnement de l'Université doit être en mesure de lui permettre d'accomplir ses missions d'enseignement, de recherche et de service à la société. 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

- 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

### 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



## 8. 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. La durabilité doit 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 chacune et 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 étudiantes et 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

## 9. Les technologies de l'information et de la communication

### Connecter, Fluidifier, Automatiser

Les programmes pédagogiques de formation participative, le suivi personnalisé du parcours des étudiantes et étudiants, la gestion fluide des processus administratifs, tout comme la recherche, reposent sur des outils numériques. Aucun des objectifs stratégiques de l'institution 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 évolutifs en matière d'enseignement, de recherche et de gestion.

## 10. 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

- 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 chercheuses et 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

### 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