

Pascal Delwit

candidat recteur 2020 - 2024



Expérience, intégrité, loyauté
Pour une université forte et engagée
www.delwit.be

Chère Collègue, Cher Collègue,

Les 12 et 13 mai 2020, vous élirez le·la prochain·e recteur·e de l'ULB. Les enjeux sont importants alors que de fortes contraintes externes pèsent sur la réalisation au quotidien de nos trois missions. Je vous propose les grandes lignes de mon programme qui sera communiqué dans une version plus détaillée sur mon site. Il résulte des nombreuses rencontres que j'ai eues avec les personnels de l'ULB. Sa mise en œuvre s'effectuera en cherchant la meilleure allocation de nos ressources et l'accroissement de l'efficacité de nos investissements matériels et immatériels. L'image de l'ULB est celle d'une université civique de service public, à dimension européenne. Notre université a un sens, une histoire et une mission spécifiques, définis par des idéaux qui en constituent les fondements. Je veux être le porteur d'un projet transparent, rigoureux et collaboratif. Avec toutes et tous, je souhaite promouvoir une université en mouvement et apaisée.

Un homme engagé, rigoureux, intègre et expérimenté au service de notre Alma Mater

Au service de l'ULB depuis plus de 30 ans, je mettrai à la disposition de l'institution mes compétences en politique institutionnelle et ma maîtrise des enjeux universitaires et politiques en Fédération Wallonie Bruxelles. Professeur en science politique, j'ai créé, avec d'autres collègues, le Centre d'étude de la vie politique, qui dispose aujourd'hui d'une autorité scientifique reconnue. Assurant un leadership en recherche, mais aussi en enseignement, j'ai contribué à faire du département de science politique un des 100 meilleurs dans le monde. Dans mes activités de service à la communauté, je mets aussi mes compétences au service de la compréhension des enjeux politiques contemporains. J'accorde une réelle importance à la pédagogie et à la réussite des étudiant·e·s. Je veille à leur donner les outils nécessaires à leur enrichissement personnel et à leur apprentissage, tant en première année du bachelier qu'en master. Je crois profondément à la valeur inclusive de l'université, à sa fonction émancipatrice et de promotion sociale. Ma trajectoire sociale m'y engage encore et toujours.

J'ai beaucoup appris de mes expériences passées ; aussi bien de mes réussites que de mes échecs. Je suis convaincu du rôle central du dialogue, de la délibération collective et du compromis. Ceci me conduit plus que jamais à soutenir l'écoute et l'échange vers un but unique : la défense des intérêts collectifs de l'université tout en veillant à préserver ses particularités. Durant ma carrière, j'ai fait du respect des règles et des procédures une éthique personnelle et professionnelle. En soumettant ma candidature à l'élection rectorale, je souhaite proposer ma maîtrise des dossiers, mes capacités de leadership et mes compétences en matière de négociation pour faire de l'ULB une grande université au cœur de l'Europe.

Une université face à des défis et des fragilités

Fonctionnant dans une enveloppe fermée alors que le nombre d'étudiant·e·s augmente, le financement actuel des universités ne permet pas d'assurer correctement leurs trois missions et les maintient dans l'incapacité de rénover suffisamment leurs infrastructures.

- Avec les autres recteurs, j'engagerai le monde politique et les pouvoirs publics à financer de manière adéquate l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.
- Face au risque de la régionalisation des compétences communautaires qui pourrait affecter le financement des universités et des hôpitaux en Région de Bruxelles-Capitale, je défendrai notre spécificité d'université bruxelloise et wallonne, avec notre campus à Charleroi et nos filières à Mons.

L'ULB n'a jamais été la seule université à Bruxelles. L'ancrage bruxellois est de plus en plus prisé par d'autres institutions belges et étrangères. J'entends renforcer l'identité de l'ULB comme plus grande université de la capitale de l'Europe.

- Je défendrai dans les débats relatifs au décret paysage le rôle bruxellois de l'ULB et la non-concurrence de nouvelles filières d'autres universités de la Fédération Wallonie Bruxelles.
- Fort du succès de l'expérience de l'École polytechnique avec la VUB, je veillerai à étendre les expériences de formations conjointes avec notre partenaire privilégié, la VUB, et d'autres universités : les masters de spécialisation, les programmes bilingues et les masters conjoints.

La progression de la précarisation des conditions de vie d'une partie de la société n'épargne pas nombre de nos étudiant·e·s.

- Une sensibilisation accrue sur cette situation sera menée. L'ULB sera toujours plus attentive à les soutenir, à offrir une aide sociale étudiante digne de ce nom et je veillerai à l'élargissement du parc de logements étudiants.

Au sein de l'ULB, je constate une tendance à un essoufflement de la participation. Les membres de la communauté universitaire sont toujours prêts à s'investir. Mais ils souhaitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée, et ne veulent plus nécessairement le faire pendant plusieurs années et sur une diversité de dossiers. Il faut introduire de la participation sur des sujets précis et durant une période limitée. L'ULB compte plusieurs chercheur·e·s ayant développé une expertise sur les nouvelles formes de participation. Ma proposition est de la mobiliser pour tester ces nouvelles formes à la gestion de notre université.

- Pendant la première année de mon mandat, je lancerai une première initiative : je proposerai à l'Assemblée plénière de composer une assemblée tirée au sort de membres des quatre corps chargée de débattre des modalités de l'élection du·de la recteur·e.

Enfin, tous les cinq ans, l'élaboration des plans facultaires de développement prend la forme de négociations très tendues et frustrantes pour toutes les facultés. Éviter toute tension est difficile, mais nous pouvons les atténuer.

- Un système de monitoring sera mis en place. En dialogue avec les facultés, un tableau d'indicateurs relatifs à l'enseignement et à la recherche sera fourni périodiquement pour anticiper les situations critiques, relever les points d'attention et en débattre collectivement.
- Une réflexion sera organisée avec les autorités facultaires et la délégation du corps académique au conseil académique et au conseil d'administration sur les chaires non profilées. L'organisation annuelle du concours est très chronophage pour deux postes. Un concours sur plus de postes tous les trois ou cinq ans pourrait atténuer cette mobilisation récurrente. La réflexion sera menée en épinglant les avantages et les inconvénients de chaque formule.

Soutenir l'enseignant·e à l'ULB

L'ULB est de plus en plus attractive. Elle n'a jamais accueilli autant d'étudiant·e·s. Nous devons continuer d'être à la hauteur de la confiance dont ils et elles nous honorent. Force est de le constater, le nouveau *décret paysage* n'a pas modifié le taux d'échec. Au contraire, celui-ci s'est accru. Les études s'allongent et les reliquats créent d'inextricables problèmes.

- Lors des discussions avec la ministre de l'Enseignement supérieur relatives au décret paysage, je défendrai un retour vers l'année d'étude, qui offrira un parcours d'enseignement plus lisible, plus compréhensible et plus motivant pour les étudiant·e·s.

L'orientation et la transition du secondaire vers l'université seront repensées. Des expériences de «New BA» ont été initiées.

- L'expérience sera étendue si leur évaluation est concluante.

Les modes et les temporalités d'apprentissage changent. Des attentes légitimes existent pour que l'ULB embrasse ces mutations afin d'améliorer la qualité de l'enseignement.

- Notre offre pédagogique sera plus resserrée, moins fixée sur la démarche ex cathedra et plus ouverte dans ses dispositifs. Cela créera une dynamique pédagogique plus interactive entre l'enseignant·e et les étudiant·e·s. Pour les enseignantes et les enseignants, ceci mènera à une charge faite de moins de cours mais plus interactifs.
- Je propose que les appels du Fonds d'encouragement à l'enseignement (FEE) s'orientent principalement au soutien à la production d'innovations pédagogiques pensées de manière interfacultaire et transversale. Plusieurs pistes ont été identifiées dans le plan stratégique 2030 : le passage à des périodes de cours plus intensifs, l'organisation de certains cours un an sur deux, l'approfondissement de la numérisation des supports d'enseignement, l'apprentissage par projet, l'acquisition de la connaissance hors périodes habituelles, la valorisation de la participation à des universités d'hiver, de printemps ou d'été, le suivi de cours à distance, l'organisation d'excursions, de simulations, de projets collectifs, d'analyses de cas, etc.
- La rénovation des infrastructures sera réalisée pour permettre des méthodes plus interactives.

La démarche collaborative passera aussi par une coopération renforcée avec la VUB et l'UMons, mais aussi avec d'autres universités de la Fédération Wallonie Bruxelles et de la Communauté flamande, nos universités partenaires privilégiées, les universités incluses dans CIVIS...

La formation continue est une réalité manifeste. L'ULB y participe résolument via ses services de formation continue ou les masters de spécialisation.

- Le développement de la formation continue sera aussi pensé pour établir des ponts avec la formation initiale et permettre l'acquisition de nouvelles méthodes et techniques pour nos étudiant·e·s, nos doctorant·e·s et les personnels académique, scientifique et ATGS de l'ULB.

Soutenir le·la chercheur·e et l'unité de recherche à l'ULB

La recherche est au cœur de la démarche universitaire.

- J'entends rappeler l'importance de la recherche, dans toute sa diversité, dans l'amélioration des connaissances, dans l'élévation du capital social, dans le développement économique et humain des sociétés. De nouvelles initiatives des pouvoirs publics pour la soutenir sont possibles ; par exemple l'intérêt d'appuyer la recherche stratégique. Cette voie permettrait de financer de très bons projets dans des domaines choisis en fonction de leur intérêt pour nos sociétés. Avec mes collègues des autres universités, j'inviterai plusieurs acteurs publics à financer ce nouvel axe de la recherche.
- J'inviterai les recteurs des universités de la Fédération Wallonie Bruxelles à une coordination accrue pour proposer des améliorations aux processus de décisions régionales en matière de financement de la recherche et accroître l'investissement des régions dans la recherche.
- L'*Open Science* sera promu. Nous rendrons nos travaux et nos publications les plus accessibles possible et nous œuvrerons aussi à l'ouverture de l'*Open Access* aux données afin de faciliter leur archivage et leur réutilisation.

Dans la sollicitation des subsides, des projets et des bourses, nous travaillerons de la manière la plus rigoureuse. D'indubitables progrès ont été réalisés. La « cellule Europe » du département de la recherche est d'une aide précieuse. Des logisticien·ne·s de recherche ont été affectés auprès de facultés et de centres. Ces progrès seront consolidés et élargis. Il faut faire face au découragement des personnels académique et scientifique face au montage de projets.

- J'entends consolider et accroître l'aide aux chercheur·e·s. Chaque postulant·e bénéficiera d'une aide à la relecture des projets et aura accès à une personne référente pour répondre à ses questions. Lors des appels du FRS-FNRS, chaque membre de la communauté scientifique sera informé des modalités de l'aide.

- Le soutien sera aussi administratif. L'ULB doit pleinement basculer dans la coconstruction d'un dossier : chercheur·e-s, services de l'administration générale et logisticien·ne-s. Cela suppose de développer la politique d'octroi de logisticien·ne-s de recherche vers les unités de recherche et les facultés comme aide à la soumission de projet ou soutien technique dans les plateformes. Les moyens du département de la recherche seront accrus pour répondre sagement et rapidement aux aléas de la vie scientifique et aux problèmes auxquels sont confrontés les chercheur·e-s.
- Dans l'élaboration d'un projet, le guichet unique sera la base de travail pour toutes les informations de nature administrative. Systématiser cette procédure épargnera beaucoup de temps, permettra un processus d'accumulation des compétences, facilitera la soumission des dossiers et augmentera leur qualité. La gestion du projet sera menée dans la même perspective. Les unités et les promoteur·e-s travailleront avec des projections salariales claires et vérifiées, en pouvant bénéficier d'une comptabilité au quotidien et analytique.
- Pour faciliter et encourager l'élaboration et la gestion de projets, je proposerai une restitution d'une partie de l'*overhead* vers le laboratoire du·de la promoteur·e du projet : 1 point de % pour les projets qui dégagent 15% d'*overhead*, 0,75 point de % pour les projets entre 10 et moins de 15% et 0,5 point de % pour les projets entre 5 et moins de 10%.

Certains secteurs de l'enseignement supérieur ont rejoint ou rejoindront les universités.

- Je proposerai l'accompagnement des académiques de ces secteurs dans le développement de la recherche. Une politique volontariste pour enclencher une dynamique scientifique sera menée. L'attention sera aussi attirée aux organismes de soutien à la recherche scientifique pour que les nouveaux acteurs puissent y soumettre aisément des projets.

Le Fonds de la recherche scientifique (FRS-FNRS) est un acteur déterminant du rayonnement scientifique. La relation entre le FRS-FNRS et les universités de la Fédération Wallonie Bruxelles a toujours été étroite. Pour que cette relation féconde se perpétue, certaines attentes non rencontrées des chercheur·e-s seront prises en considération.

- Une réflexion sur certains choix en matière de planchers financiers pour soumettre une demande de crédit sera lancée.
- L'intégration de nouveaux secteurs dans les universités sera aussi discutée pour permettre à ces domaines de trouver leur place au sein des instruments de financements du FRS-FNRS. Une attention similaire sera accordée à la soumission de projets transversaux et interdisciplinaires.

Enfin, un travail commun du FRS-FNRS et des universités sera entrepris pour accroître le financement du FRS-FNRS. J'appuierai la philosophie du plan Phare 20.25 du FRS-FNRS vers les pouvoirs publics, appelant à un soutien accru à son endroit.

La carrière du personnel académique et bien-être au travail

La carrière du personnel académique, tout comme celle du PATGS qui relève de la directrice générale, est un sujet de préoccupation crucial et sensible. Elle sera partiellement repensée, visant à réduire la compétition entre collègues.

- Le nombre de promotions au rang de professeur·e ou de professeur·e ordinaire est clairement insuffisant. Je ferai de son élargissement une priorité politique, donc une priorité budgétaire. J'augmenterai de 50% le nombre de promotions programmées les quatre prochaines années.
- La note carrière sera revue. Une réflexion sera soumise aux facultés et à la délégation du corps académique sur les étapes pour soumettre un dossier. La situation actuelle a un effet régulateur mais génère des calculs stratégiques pour la demande de promotion. Elle produit des effets d'autocensure, qui touchent plus les enseignantes.
- Je propose d'amplifier le suivi de l'engagement. Chaque nouvel·le engagé·e à temps plein continuera à être invité à une journée d'accueil. Il ou elle aura une rencontre avec le·la vice-recteur·e et le·la doyen·ne pour bien penser son insertion pédagogique et scientifique. Chaque nouveau ou nouvelle mandataire du FRS-FNRS ayant une charge d'enseignement à l'ULB aura une rémunération forfaitaire. En conformité avec le règlement du FRS-FNRS, les forfaits mensuels

seront comparés au barème maximal de chargé·e de cours pour un·e chercheur·e qualifié·e ou maître de recherche et de professeur·e pour un·e directeur·e de recherche.

- Pour celles et ceux qui le désirent, le programme de tutorat sera à leur disposition. Une rencontre quinquennale sera organisée avec le·la vice-recteur·e et le·la doyen·ne pour faire le point sur la situation dans les parcours pédagogique et scientifique, traiter des problèmes éventuels, des perspectives de carrière et de la possibilité de congés sabbatiques.
- Une séance d'accueil sera aussi organisée pour le personnel académique engagé à temps partiel. Leur concours à la formation des étudiantes et étudiants, et leur appui à leur insertion professionnelle sont essentiels et seront mieux reconnus.
- Je veillerai à renforcer avec l'administration les réponses adéquates pour tous les personnels, en matière de bien-être au travail, de même que dans la lutte contre toute forme de harcèlement, de discrimination et de risques psychosociaux. Trois points d'attention majeurs m'habiteront : anticiper les problèmes, ne pas laisser pourrir des situations problématiques, et porter une attention particulière aux personnels confrontés à des situations de tension au quotidien. Le bien-être des personnels et des étudiant·e·s sera une priorité de tous les instants.

Une université engagée au service de ses idéaux

J'entends porter haut les idéaux de notre université :

1°la lutte contre l'obscurantisme sous toutes ses formes, par le développement des connaissances et des savoirs scientifiques, et leur diffusion dans la communauté étudiante et dans la société ;

2°la revendication et la garantie pour chacun et chacune de l'exercice d'une pensée libre, qui ne se soumet à aucun dogme ni à aucune autorité. Défendre le libre exercice de la pensée et de l'expression, de l'enseignement et de l'investigation scientifique, mais aussi des débats dans la cité, contre les menaces qui peuvent surgir :

a) en éduquant sans relâche nos étudiant·e·s à l'observation sans préjugés, à l'examen critique des sources, aux méthodes de falsification des hypothèses et aux modes d'argumentation ;

b) en préservant à tout prix notre université comme le lieu par excellence du débat contradictoire et pluraliste ;

c) en nous engageant implacablement, aujourd'hui comme hier, dans la défense de la démocratie et des droits humains contre les idéologies de l'autoritarisme, de la violence, de la haine et de l'exclusion.

3°l'engagement de nos compétences et découvertes au service d'une société démocratique de progrès, juste et solidaire, respectueuse des droits fondamentaux et de l'épanouissement de toutes et tous, sans discrimination et attentive aux plus fragiles.

4°la lutte pour l'égalité et contre les discriminations, notamment en assurant l'égalité effective des femmes et des hommes, en protégeant efficacement les membres de la communauté universitaire contre les comportements de chantage, harcèlement ou pression et en soutenant davantage encore les étudiant·e·s en situation de précarité.

5°l'engagement plein de l'ULB dans la transition écologique, le développement durable, la diminution de nos déchets et de nos émissions polluantes.

Des campus rénovés, un environnement épanouissant

La réussite de plusieurs projets immobiliers décidés par le CA est fondamentale. Je veillerai à leur meilleure exécution dans les délais impartis. Ces opérations sont un levier pour mettre en œuvre des parties du plan environnement et pour offrir un cadre de travail épanouissant.

- L'environnement de travail et le bien-être sont aussi essentiels à l'exercice de notre métier. Les campus seront aménagés pour que le personnel académique, scientifique et ATGS s'y sente bien

et pour favoriser le travail collaboratif. Un forum sera ouvert pour rassembler les propositions et expériences, permettant d'accroître le bien-être au travail des personnels.

Les projets immobiliers créeront les conditions pour réduire la fragmentation entre équipes et opérer, sur une base volontaire, des rassemblements plus cohérents d'unités et de chercheur-e-s. La numérisation des campus et le cadastre de l'occupation des locaux seront achevés pour une gestion dynamique.

- La programmation immobilière est pourtant insuffisante face aux besoins. Avec les autres recteurs, j'entreprendrai une action forte auprès des pouvoirs publics sur les besoins impérieux en la matière. Un budget ponctuel doit être dégagé pour répondre à ces exigences.

Un réseau hospitalier et un pôle santé au service des patient-e-s, des valeurs promues par l'ULB, de la connaissance scientifique et de la formation des étudiant-e-s dans les domaines de la santé

Le secteur des soins de santé est en profonde mutation. D'une part, l'évolution des connaissances, l'introduction de l'intelligence artificielle et l'amélioration des équipements permettent une médecine beaucoup moins invasive et conduisent à un grand développement de l'hospitalisation ambulatoire. D'autre part, le secteur est sous forte tension. La loi de financement des hôpitaux a été modifiée, des économies en soins de santé sont réalisées et le pouvoir politique pousse à des rationalisations sans les assortir d'incitants. Les équipements sont de plus en plus onéreux, le recrutement des personnels médical, soignant et paramédical est complexe.

- L'Hôpital académique Érasme et le réseau hospitalier de l'ULB sont pleinement concernés par ces mutations. Depuis près de quinze ans, la communauté des personnels de l'Hôpital Érasme a fait en sorte que celui-ci sorte de son endettement insoutenable. Financièrement, la situation s'est nettement améliorée. Mais ce résultat a été obtenu au prix d'un sous-investissement dans les équipements et les infrastructures, d'une mobilisation humaine qui a atteint ses limites et d'une implication moins forte dans la dimension académique. Le moment d'un redéploiement indispensable est donc venu. A mes yeux, il se pensera dans une triple articulation : les relations de l'Hôpital Érasme avec les hôpitaux de la Ville de Bruxelles, la mise en place d'un réseau locorégional et les relations avec le réseau hennuyer.
- La perspective la plus porteuse m'apparaît l'avènement du Grand hôpital universitaire de Bruxelles (GHUB), fruit de la réunion entre l'Hôpital Érasme, le CHU Brugmann, l'Hôpital universitaire des enfants Reine Fabiola, le CHU Saint-Pierre et l'Institut Jules Bordet. Moyennant le respect clair de certaines conditions, le GHUB sera un pôle hospitalier de référence en Belgique et à l'international : un hôpital de référence aux niveaux des soins, des équipements, de l'enseignement, de la recherche, de la formation et de l'exercice de toutes les professions de la santé, fondé sur les idéaux de l'ULB dans l'approche de la santé.
- Pour que le projet puisse aboutir, la négociation doit être respectueuse de tous les acteurs. Elle s'inscrira dans une démarche d'harmonisation des statuts des personnels et veillera à bien affirmer la dimension académique de la nouvelle entité. Les organes de direction seront établis et fondés sur les principes de bonne gouvernance et de professionnalisme.
- Enfin, le GHUB nouera une relation dynamique et mutuellement avantageuse avec nos partenaires escomptés du réseau locorégional – le Chirec et les hôpitaux IRIS Sud (HIS) – et avec nos partenaires hennuyers.

L'Hôpital Érasme est actuellement l'hôpital universitaire de l'ULB, en conformité avec l'arrêté royal du 7 juin 2004. Dès lors que le GHUB se positionnerait comme le nouvel hôpital universitaire de l'ULB, je serai garant des conditions relevant de son caractère académique, en particulier en termes d'enseignement et de recherche dans le respect des conditions légales définissant l'hôpital universitaire.

Je prendrai part à une réflexion sur la gouvernance de l'Hôpital Érasme, en particulier dans la perspective d'un élargissement au GHUB.

- Je participerai activement aux négociations relatives à la constitution du GHUB afin de garantir, notamment, que la nouvelle entité obéisse aux conditions fixées par la loi en terme de nomination des médecins hospitaliers.

Au cœur de Charleroi

Notre présence à Charleroi est plus manifeste que jamais. Le Biopark rayonne en biologie et médecine moléculaires. Avec l'UMons et la haute école Condorcet, nous organisons plusieurs filières en bachelier et en master sur le campus UCharleroi. Et plusieurs programmes de formation continue sont dispensés. L'action de l'ULB à Charleroi est un enjeu crucial pour le soutien à l'émancipation sociale et culturelle de jeunes de la région et pour le développement de l'ULB.

- Sur le campus de Gosselies, il importe de pérenniser le Center for Microscopy and Molecular Imaging. Un accroissement de la desserte des navettes sera réalisé. Enfin, une réflexion sera menée avec les facultés des Sciences, de Médecine et l'École polytechnique de Bruxelles sur l'intérêt d'organiser certains masters en relation avec les entreprises.
- Sur le campus d'UCharleroi, je soutiendrai ses pôles de recherche via, notamment, les unités de recherche TRANSFO (Research Centre for Social Change) et C3E2D (Centre d'excellence en efficacité énergétique et développement durable). Le soutien pédagogique aux trois nouveaux bacheliers sera pérennisé et les services offerts aux étudiant·e·s élargis.

Une politique extérieure au service d'une université à dimension internationale

L'ULB a des collaborations clés qui structurent sa politique internationale : les partenaires privilégiés, UNICA et l'*université européenne* CIVIS. Cette structuration institutionnelle sera confortée en évitant une trop grande dispersion.

- J'entends faciliter les démarches à l'international du personnel et des unités dans une logique de *bottom-up*. Une facilitation et une souplesse d'intervention seront aussi introduites au département des relations extérieures.
- Dans le cadre de l'internationalisation de l'ULB, un accent plus net sera mis sur la visibilisation et la valorisation internationales de la recherche scientifique.
- L'ULB est un acteur majeur de la coopération. J'entends renforcer cette position, en soutenant spécialement des projets collaboratifs en Afrique, singulièrement dans le secteur de la santé.

La reconnaissance de l'engagement des acteurs et actrices du rayonnement de l'ULB

Beaucoup de femmes et d'hommes participent quotidiennement au rayonnement de l'ULB, souvent de manière bénévole. Du CEPULB à l'Extension de l'ULB en passant l'UAE, nos *alumni* et ULB Coopération, ces structures et personnes agissent pour nos idéaux, nos missions et font aimer l'ULB. J'entends témoigner de manière chaleureuse notre reconnaissance à toutes celles et tous ceux qui par dévouement, par amitié ou par engagement participent à la vie de l'ULB au quotidien. Il nous revient aussi d'exprimer notre gratitude aux collègues admis à la retraite et qui poursuivent des activités d'enseignement et de recherche, contribuant à affirmer notre rayonnement.

Plusieurs réformes ont été lancées ces dernières années, le temps est venu pour l'ULB de consolider ses activités et d'apaiser les relations internes autour d'un projet mobilisateur qui améliore la vie au quotidien. Fort de cette ambition, avec une équipe qui sera composée de femmes et d'hommes dévoués et compétents, je vous invite à opter pour une université forte, engagée, en mouvement.