



# PLAN STRATÉGIQUE

AVRIL 2022



# PLAN STRATÉGIQUE

## 1. INTRODUCTION

Le plan stratégique « Univers 2025 » de l'Université de Namur a pour objectif de définir une vision d'avenir, à traduire en actes et en engagements, et de répondre à de nombreuses attentes tant en interne que vis-à-vis d'acteurs extérieurs multiples. Ces attentes sont croissantes en termes de qualité d'enseignement et de pédagogies accompagnant les étudiants dans leur diversité, mais aussi en termes de projets de recherche à impact tant au niveau scientifique que face aux besoins de la société et aux nombreux défis actuels et futurs. Ces enjeux, l'université ne peut les aborder seule. C'est en partenariat étroit avec les acteurs de son environnement proche (Pôle académique, Fédération Wallonie-Bruxelles, écosystème socio-économique namurois et wallon) qu'elle pourra garantir au mieux la pertinence et le sens de ses missions au niveau local. Et c'est en développant toujours davantage ses collaborations internationales qu'elle maintiendra son niveau d'excellence et sa contribution aux défis globaux.

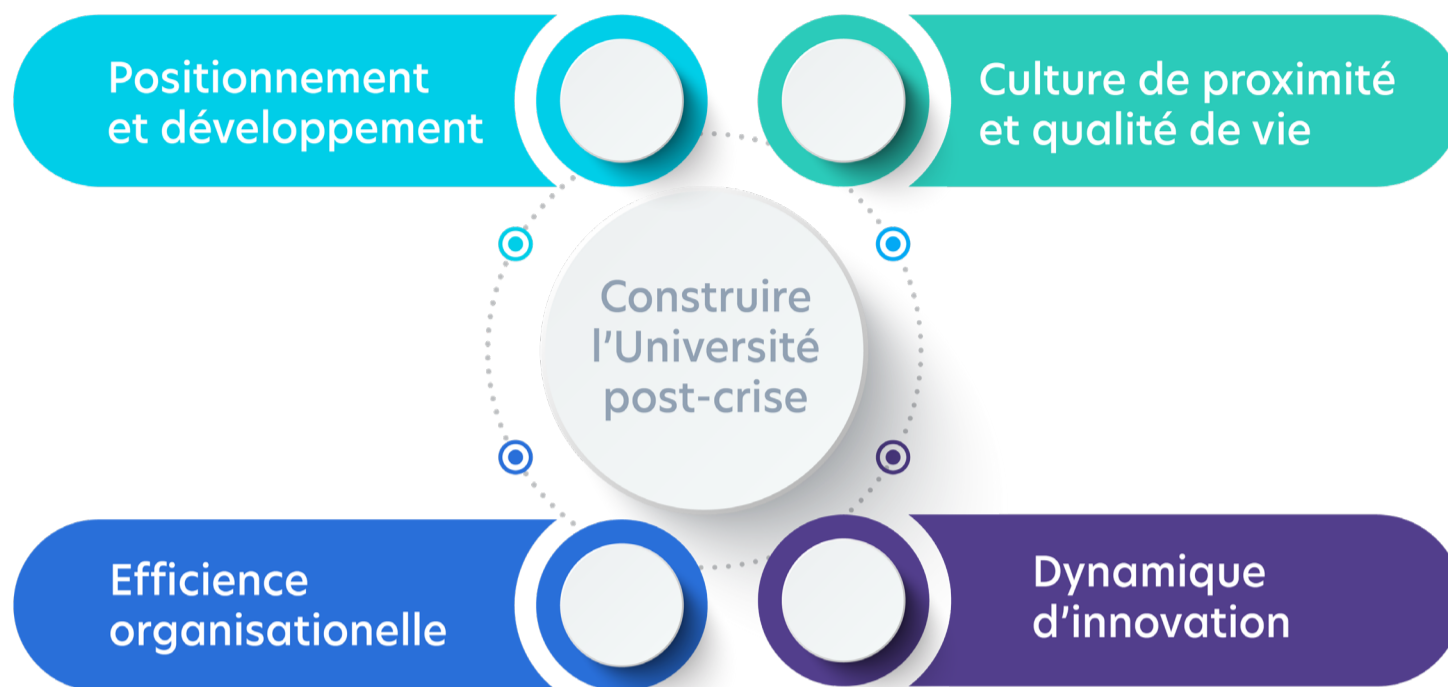
Univers 2025 est un plan stratégique qui donne une vision de l'avenir mais c'est aussi et surtout un processus itératif et participatif à l'échelle de toute l'Institution qui définit les priorités et dessine les ambitions. Il est appelé à évoluer au fil du temps, en fonction des nouveaux besoins et enjeux. Pour 2025 et bien au-delà.

Les grands axes de la vision portée par la rectrice élue ont fait l'objet d'une présentation à l'Assemblée Générale. Sur base de cette vision, rappelée à la section 2, un travail a été effectué par l'équipe rectorale, en collaboration avec les doyens, directeurs de services et d'administration, présidents d'instituts, étudiants de l'AGE, présidents des conseils des corps, de manière à concrétiser la vision en objectifs stratégiques et en actions. La dynamique participative à l'œuvre depuis septembre 2021 est rappelée en section 3. Les objectifs stratégiques sont ensuite présentés à la section 4 et sont illustrés avec quelques actions clés choisies parmi l'ensemble des actions entamées. A ces objectifs, seront associés des indicateurs clés de performance (« KPI »). Ces indicateurs permettront de suivre l'évolution de l'université vers les objectifs stratégiques. La section 5, quant à elle, explicite la manière dont la communauté universitaire a été et sera associée à la dynamique de changement de l'université.



## 2. VISION

« Une université responsable, différente, enthousiasmante »



- Une université qui se positionne résolument dans le paysage de la Fédération Wallonie-Bruxelles, avec une identité claire, partagée et reconnue, en offrant des formations ambitieuses et qui ont du sens, en continuant à développer des recherches de pointe, et en poursuivant son internationalisation en lien avec ses spécificités ;
- Une université qui, grâce à ce positionnement clair et ambitieux, se développe en étant de plus en plus attractive pour les étudiants, pour les chercheurs, pour les membres du personnel ;
- Une université qui cultive une culture de proximité et une qualité de vie sur le campus, en favorisant une communication claire et transparente, en reconnaissant le rôle et les missions de chacun au sein de l'institution, en reconstruisant les liens entre tous, en dynamisant le campus pour offrir aux étudiants et aux membres du personnel une expérience unique et enrichissante ;
- Une université qui développe un fonctionnement, des outils et des systèmes d'information qui contribuent à l'efficacité de son organisation, permettent des décisions rapides et renforcent la maîtrise des dépenses ;
- Une université innovante, dans ses missions d'enseignement et de recherche, en soutenant les projets émergents et créatifs, ainsi que dans sa manière de transférer les connaissances vers la société.
- Une université qui tire les leçons de la crise sanitaire pour les intégrer dans ses ambitions de développement, de proximité, d'efficacité et d'innovation.

### 3. ÉTAPES



La conception de ce plan stratégique repose sur une démarche participative. La ligne du temps ci-avant montre schématiquement les étapes de cette démarche.

## **LES DIFFÉRENTES ÉTAPES SONT LES SUIVANTES :**

**AVRIL 2021.** Présentation de la vision à l'Assemblée Générale

**MAI-OCTOBRE 2021.** Préparation du plan stratégique

- **Mai-Juin 2021**

Collecte des idées d'actions pour mettre en œuvre la vision auprès des doyens, directeurs, et membres du futur conseil rectoral

- **Juillet-Août 2021**

Consolidation de ces actions par le futur conseil rectoral

- **Fin août 2021**

Mise au vert du futur conseil rectoral pour proposer des objectifs stratégiques pour les 4 années du mandat rectoral ; travail sur les « chaînes de valeur » liées aux trois missions académiques (enseignement, recherche et service à la société) et sur la dimension humaine de l'université (comment voulons-nous créer de la valeur pour nos étudiants, pour notre personnel, pour la société ?)

- **Septembre 2021**

- ✓ Présentation et discussion des 5 objectifs stratégiques au conseil académique et au conseil de gestion
- ✓ Développement de KPI concernant chaque objectif stratégique par les VR en charge des politiques concernées

**OCTOBRE 2021**

Présentation du plan stratégique au CA, adoption des actions prioritaires pour 2022 et envoi à l'Assemblée générale pour qu'elle formule ses recommandations

**NOVEMBRE 2021**

Présentation du plan stratégique à l'Assemblée générale qui formule ses recommandations en amont des ateliers participatifs

**NOVEMBRE-FÉVRIER 2022**

Ateliers participatifs avec les doyens, directeurs de service, présidents d'institut, présidents des conseil de corps, et représentants étudiants dans les différentes instances.

**PRINTEMPS 2022**

Présentation aux membres du personnel, aux étudiants

**AUTOMNE 2022**

Premier appel à projets participatif

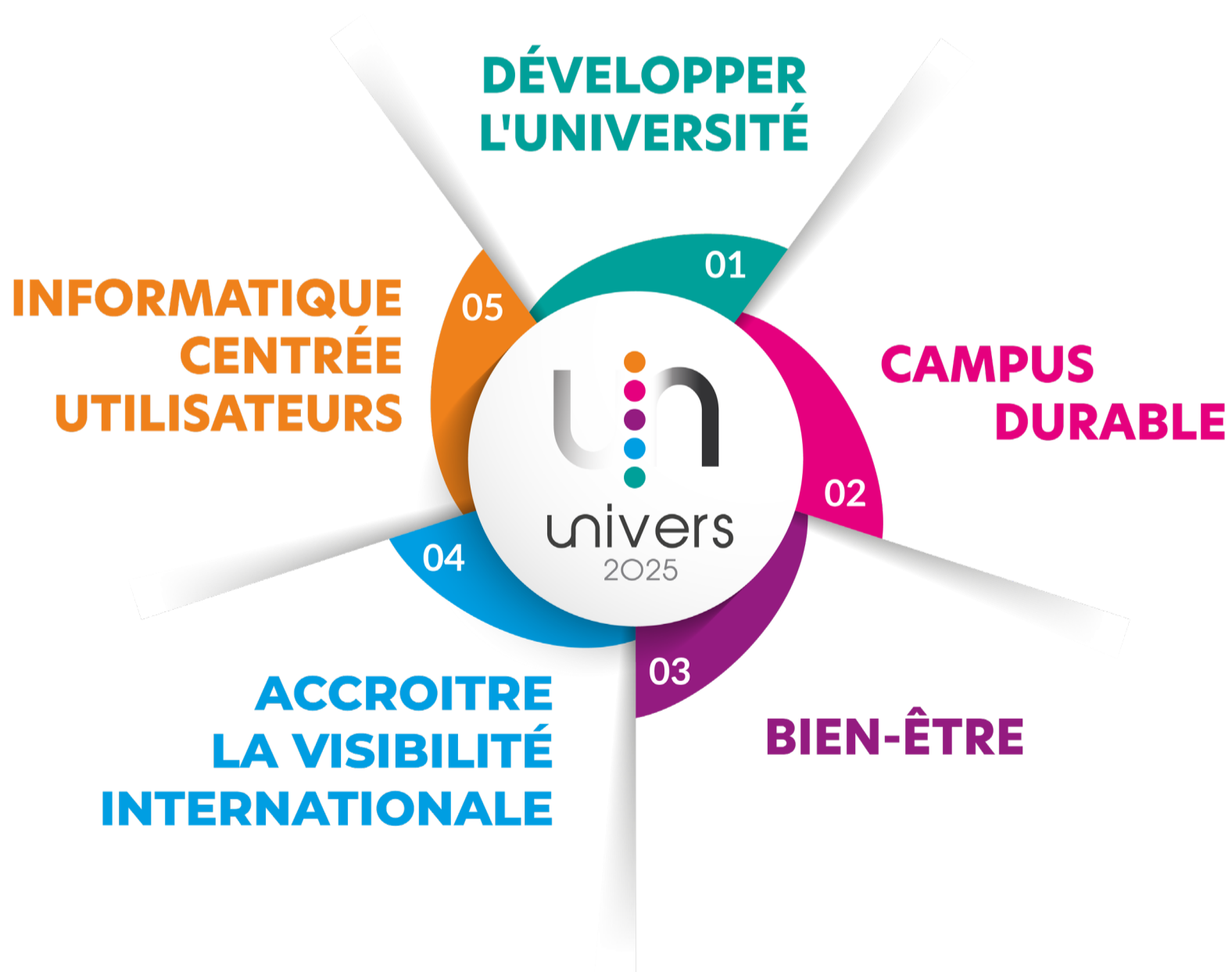
---

<sup>1</sup> Les modalités de présentation aux membres du personnel et aux étudiants doivent être discutées avec les Présidents des conseils des corps et avec l'AGE, afin de choisir les méthodes et lieux qui faciliteront au mieux la participation.

## 4. OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Grâce aux premières étapes de cette méthodologie, cinq objectifs stratégiques ont été identifiés. Ces objectifs sont complémentaires et interdépendants, comme le montre la figure qui suit. Le premier objectif est d'une part un objectif en soi - le développement de l'université dans ses missions d'enseignement, de recherche et de service à la société -, d'autre part un objectif soutenu par l'atteinte des 4 autres objectifs.





## OBJECTIF 1 DÉVELOPPER L'UNIVERSITÉ

Grâce aux 4 leviers suivants, développer l'université en préservant son identité. L'université doit se développer. Ce développement, cependant, ne doit pas mettre en péril les valeurs qui fondent l'identité de l'université, à savoir la liberté de recherche et d'enseignement, l'excellence à taille humaine, l'ouverture au monde, dans sa diversité, et la responsabilité face aux enjeux de soutenabilité de la société. Ce développement doit aussi contribuer, dans la tradition de cura personalis de l'institution, à l'épanouissement des membres de l'université et au développement de la société.

### CINQ ACTIONS CLÉS INITIÉES POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF.

- ✓ Actions de visibilité au niveau des instances locales, régionales et internationales, en assurant la présence de l'UNamur dans différents événements et en tissant des liens privilégiés avec les décideurs du monde public et du monde entrepreneurial.
- ✓ Dépôt de nouvelles demandes d'habilitation à l'ARES dans les domaines phares de l'université comme dans des domaines plus émergents.
- ✓ Insertion de l'université dans le réseau de Service Learning « Uniservitate » pour soutenir une pédagogie combinant la qualité académique, la réflexivité et l'action citoyenne.
- Mobilisation du réseau des alumni pour soutenir le développement de l'université, notamment via la création d'associations d'anciens à l'international (GD Luxembourg, Amérique du Nord, etc.)
- Projet ambitieux de rénovation et réaménagement du bâtiment de la BUMP pour créer un lieu de travail, d'étude, de recherche et de vie pour toute la communauté universitaire



## OBJECTIF 2 UN CAMPUS DURABLE

Viser un campus durable, « sur le fond comme sur la forme ». L'université se doit d'être exemplaire en matière de développement durable, dans les trois dimensions de celui-ci (économique, sociale et environnementale), par sa manière de gérer ses infrastructures et son patrimoine (« campus durable sur la forme »), ainsi que, en tant qu'institution d'enseignement et de recherche, par son engagement afin de contribuer activement à la transition environnementale (« campus durable sur le fond »).

## CINQ ACTIONS CLÉS INITIÉES POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF :

- ✓ Visibilisation de l'impact des recherches via les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODG) mentionnés dans la base de données de la recherche (PURE)
- Lancement de la réalisation d'un bilan carbone de l'institution
- Développement d'un plan de déplacement d'entreprise
- Intégration des Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODG) de façon structurelle dans l'offre de formations
- Création d'une réserve naturelle agréée sur le domaine d'Haugimont et réflexion sur le développement du domaine en lien avec l'enseignement et la recherche « durables »



## OBJECTIF 3 GARANTIR LE BIEN-ÊTRE

Garantir le bien-être au travail et aux études. En tant qu'institution de création et de transmission de connaissances, toute la dynamique de l'université repose sur l'investissement et la participation d'êtres humains dont le bien-être et la sécurité doit être une priorité absolue.

## CINQ ACTIONS CLÉS INITIÉES POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF :

- ✓ Concrétisation du dispositif PHARE, guichet unique d'écoute et d'accompagnement des victimes de harcèlement
- ✓ Offre de plats à 3,5 euros pour les étudiant.e.s afin de faire face à la précarité croissante de la population étudiante
- Développement d'une culture de sécurité grâce à un service de prévention fonctionnel et au service de toutes les entités, de l'université ; développement d'un plan de gestion de crise et d'un plan interne d'urgence
- Partenariat avec d'autres entités de Namur pour développer une offre sportive à la hauteur d'un campus universitaire
- Un statut correct pour chacun



## OBJECTIF 4 ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ INTERNATIONALE

Accroître la visibilité internationale de l'université grâce à la qualité de l'enseignement et de la recherche. Les chercheurs de l'UNamur ont tissé, à titre individuel, des réseaux de collaboration internationale impressionnants.



En témoigne l'excellent taux de co-publication internationale de l'institution, souligné par les rankings. Il s'agit de capitaliser sur cette dynamique de recherche pour qu'elle rejaillisse sur les instituts, sur les facultés et sur l'institution, afin de permettre à l'université de gagner en notoriété et d'attirer des étudiants, des membres du personnel et des chercheurs de talents.

#### **CINQ ACTIONS CLÉS INITIÉES POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF :**

- ✓ Soutien de l'ADRE et du NCP pour stimuler l'augmentation du nombre de projets européens
- ✓ Participation de l'UNamur à la plateforme technologique d'excellence « Green et biomatériaux » de la Wallonie à acquisition d'équipements de pointe dans le domaine de la chimie verte et des sciences de la vie
- ✓ Evaluation des accords Erasmus+, évaluation des accords cadre et développement systématique du réseau Erasmus+
- Développement d'outils de promotion et de visibilité de l'université :
  - Développement systématique de matériel promotionnel en anglais
  - Définition d'une politique éditoriale pour les PUN
- Démarches proactives en vue de l'adhésion à une alliance européenne



## **OBJECTIF 5** UNE INFORMATIQUE CENTRÉE SUR LES UTILISATEURS

Construire une informatique centrée sur les utilisateurs. Un important plan de transformation de l'informatique universitaire a été décidé par le Conseil d'administration. Il s'agit de mettre en œuvre ce plan, en ayant comme objectif de proposer à l'ensemble des utilisateurs des applications conviviales et faciles d'accès.

#### **CINQ ACTIONS CLÉS INITIÉES POUR ATTEINDRE CET OBJECTIF :**

- Un système d'informations cohérent garantissant les connexions entre les différentes fonctions de l'université : Sigale (Système d'informations de gestion académique), SEM (remplaçant Noé finances), PIL (Plateforme d'Inscription en ligne), GED (Gestion électronique de documents), IAM (Nouveau «référentiel»), BI (Business Intelligence)
- Un nouveau site Internet, plus moderne, plus évolutif et adapté aux différentes plateformes de consultation
- Un environnement bureautique moderne et sécurisé
- Une présence internet et dans les réseaux sociaux à la hauteur des enjeux de l'université
- Développement d'une nouvelle plateforme « intranet »

## 5. ASSOCIER LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE DANS UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

### ATELIERS AVEC LES DOYENS, LES DIRECTEURS DE SERVICE ET LES PRÉSIDENTS D'INSTITUTS

Cinq ateliers ont été organisés entre novembre 2021 et février 2022 : avec les doyens, avec les directeurs d'administration et de service, avec les présidents d'instituts, avec les présidents des conseils de corps, et, enfin, avec les étudiants siégeant dans les différentes instances de l'université. Durant ces ateliers, les participants ont été amenés à ajuster ou compléter les propositions d'actions déjà sur la table. Ces ateliers se sont articulés autour de trois questions clés :

- Comment les 5 objectifs stratégiques se traduisent-ils au niveau de ma faculté, de mon service / administration, de mon institut, du personnel, des étudiants ?
- Quelles actions pourraient contribuer à l'atteinte de ces objectifs au niveau de mon entité ou des personnes représentées ?
- Quelles actions transversales (inter-facultaires, inter-services, inter-instituts, globales) pourraient contribuer à l'atteinte de ces objectifs ?

Les participants ont ensuite été amenés à identifier les projets prioritaires pour 2022, les projets ultérieurs, et la manière de gérer chaque projet selon les interventions requises des différentes parties prenantes (« RACI ») :

- Qui sera responsable de mener à bien le projet (« Responsable ») ?
- Avec quel référent politique (« Accountable ») ?
- Qui devra être consulté pour que le projet intègre les différentes dimensions (« Consulted ») ?
- Qui devra être informé de ce projet et de son avancement (« Informed ») ?

### RENCONTRE-DISCUSSION AVEC CHAQUE SERVICE ET CHAQUE FACULTÉ SUR CETTE BASE

Une rencontre avec les faculté et les services sera programmée dans la suite, en collaboration avec les doyens et les directeurs. Ceci sera l'occasion de discuter de la mise en œuvre des différentes actions, de la manière dont les projets sur la table résonnent avec les projets des facultés ou des services, et de garantir un alignement entre la politique institutionnelle et les projets des différentes entités.

## APPEL À PROJETS ANNUEL VERS LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

L'intelligence collective de la communauté universitaire a souvent été citée comme importante et valorisable. Cependant, à part dans le cadre de projets pédagogiques ou de recherche, elle a été peu sollicitée alors que de nombreux membres du personnel et de la communauté étudiante aimeraient pouvoir être impliqués. Il est proposé de lancer annuellement un appel à projets en lien avec les objectifs stratégiques. Un financement institutionnel sera prévu à cet effet. Le premier appel devrait être lancé à l'automne 2022.

## COMMUNICATION RÉGULIÈRE DES RÉALISATIONS VERS LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

La communauté universitaire est en attente d'être mieux informée des projets de l'université et leurs avancées. Afin de rencontrer cette demande légitime, il est proposé de mettre en place une communication régulière des réalisations du plan stratégique

- Communication au niveau des organes : AG, Conseil académique et conseil de gestion (ensemble),
- Communication vers la communauté universitaire :
  - ✓ via une « newsletter » ou un site web concernant les projets lancés et leur avancement<sup>2</sup> ;
  - ✓ via une communication directe, i.e. des assemblées du personnel où les différents porteurs de projet viendront présenter les avancées des différentes initiatives.

## COMMUNICATION DES IMPACTS DES ACTIONS DU PLAN STRATÉGIQUE SELON LES 17 ODD



<sup>2</sup> Les modalités de communication les plus pratiques, permettant une mise à jour régulière, doivent encore être discutées avec l'Administration de la Communication.

Les avancées du plan stratégique doivent non seulement asseoir la position de l'université dans le paysage universitaire mais aussi contribuer aux défis de la société. C'est pourquoi il est proposé d'analyser systématiquement les impacts des actions des acteurs de l'université au travers des 17 objectifs de développement durable proposés par les Nations Unies. Une telle analyse est déjà en cours en ce qui concerne la recherche : la contribution à ces objectifs des différents projets et publications des chercheurs de l'université est mentionnée dans la base de données PURE et visible sur le portail de recherche de l'université. Il est proposé de réaliser le même exercice pour l'ensemble des activités de l'université et de produire, sur cette base, un rapport de responsabilité sociétale annuel. Ce rapport permettra aux membres de l'université de prendre connaissance des actions de l'université en faveur de la transition et de mettre en évidence, au regard de l'ensemble des parties prenantes externes, l'investissement de l'université en faveur du développement durable.

## **6. GARANTIR LES MOYENS ET RESSOURCES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXÉS**

Le plan stratégique s'accompagnera d'un budget lié aux 5 objectifs stratégiques. En effet, la concrétisation du plan stratégique et l'atteinte des 5 objectifs fondamentaux qu'il poursuit nécessitent de se donner les moyens nécessaires. Ceci concerne non seulement les moyens financiers que réclame la mise en œuvre des actions, mais aussi les moyens nécessaires au soutien des personnes qui porteront les projets pour les mener à bien (formation, accompagnement, outils et temps).

De grandes enveloppes budgétaires dédiées aux 5 objectifs stratégiques ont déjà été définies dans le cadre de l'exercice budgétaire 2022 et les modes de financement de ces enveloppes ont été identifiés. Pour les années suivantes, le conseil rectoral préconise d'intégrer le plan stratégique de manière structurelle dans la confection des budgets ultérieurs, en prenant également compte des priorités qui émaneront de la communauté universitaire, des facultés, des services et des instituts.



# univers

## 2025

Rectorat  
Université de Namur, ASBL  
Siège social - Rue de Bruxelles 61, B-5000 Namur  
rectrice@unamur.be - www.unamur.be

