



UNIVERSITÉ  
DE NAMUR

# NOTE D'ORIENTATION STRATÉGIQUE


2025/29

INNOVATION, ●  
TRANSVERSALITÉ, ●  
NOTORIÉTÉ ●  
ET ●  
SOUTENABILITÉ FINANCIÈRE ●



UNIVERSITÉ  
DE NAMUR

Le contexte actuel est rempli d'incertitudes qui posent un certain nombre de questions quant à l'avenir des universités et de leurs missions. Nous vivons une grande instabilité géopolitique et assistons au retour de courants anti-démocratiques. Lorsque la démocratie vacille, les universités et les instituts de recherche sont parmi les premiers réprimés. On le constate dans un nombre croissant d'exemples, y compris dans des pays qui, jusqu'il y a peu, incarnaient la démocratie. Au niveau de la Belgique et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la menace n'est pas aussi radicale. Cependant, alors que l'environnement se détériore toujours davantage et que les scientifiques multiplient les appels à des politiques volontaristes, les actions pour un développement plus durable semblent passer au second plan dans les décisions des gouvernements qui se concentrent sur la résolution de tensions budgétaires. Des questionnements émergent par ailleurs dans le chef de certains décideurs publics concernant la pertinence du financement de recherches dans telle ou telle discipline ou de formations qui seraient « plus performantes » si déléguées au secteur privé. Les coupes budgétaires qui s'annoncent tant au fédéral qu'en Fédération Wallonie-Bruxelles ou au FNRS n'épargneront pas les universités. Simultanément, l'intelligence artificielle ouvre des opportunités pour faire évoluer la manière d'enseigner, d'évaluer, de chercher, de nous organiser, tout en posant d'importantes questions éthiques, sociales et environnementales.



Ces grands enjeux et cette incertitude ambiante pourraient amener la communauté universitaire à se replier sur elle-même ou, au contraire, à remettre tout en question. Pourtant, il est plus que jamais indispensable d'affirmer et de développer notre projet universitaire, dans la suite du plan stratégique « Univers 2025 » mis en place depuis 2021 dont nous souhaitons renforcer les effets. Les objectifs de ce plan restent en effet d'actualité, peut-être même plus que jamais face aux enjeux évoqués plus haut. Il s'agit toujours, au service de l'enseignement et de la recherche, de :

1

**Développer l'université** en défendant singulièrement la place de l'UNamur dans le paysage universitaire. Et collectivement, avec les autres universités, défendre l'importance des missions universitaires d'enseignement et de recherche ;

2

**Poursuivre la transformation numérique** de l'université, en intégrant les possibilités offertes par l'intelligence artificielle, avec le recul critique et la capacité d'analyse qui sont les nôtres, tant au bénéfice des missions d'enseignement et de recherche que dans un objectif de simplification administrative, ce que la rectrice appelle une *digitalisation 'intelligente'* ; pour progresser dans cette intégration responsable de l'IA dans l'université, il a été demandé à Benoît Frénay, professeur en Faculté d'informatique d'endosser le rôle de chargé de mission « IA » et de présider le Conseil de l'IA de l'institution ;

3

Œuvrer au respect toujours plus grand des limites planétaires en intégrant **le développement durable** dans les formations, dans les recherches, mais aussi en assumant notre responsabilité citoyenne et sociétale dans l'utilisation des ressources et l'impact environnemental qu'ont nos activités au bénéfice des générations futures ; c'est dans cet esprit qu'Amélie Lachapelle, professeure en Faculté de droit a été désignée chargée de mission « Transitions et développement soutenable » ;



4

**Nous internationaliser** encore davantage, pour faire de nos étudiantes et étudiants des citoyens du monde, pour créer une solidarité inter-universitaire face aux dérives totalitaires, pour donner aux recherches à la fois une légitimité globale et un impact local ; l'importance de la solidarité internationale dans notre politique d'internationalisation est explicitée dans le titre choisi par Stéphane Leyens, Vice-recteur aux relations et à la coopération internationale ; par ailleurs, notre dynamique d'implication dans l'alliance UNIVERSEH, indispensable à notre positionnement européen, est renforcée par l'arrivée d'Anne-Sophie Libert, professeure au sein du Département de mathématique de la Faculté des sciences comme chargée de mission « UNIVERSEH » ;

5

Garantir aux étudiantes et étudiants, et aux membres du personnel une **qualité de vie** au travail et dans les études afin que l'université soit ce havre de paix où l'on peut se construire, où l'on peut avancer avec autonomie et sécurité, que l'université soit un lieu de travail et d'études, bien sûr, mais aussi un lieu de vie et de convivialité ; c'est ainsi que le Vice-recteur François-Xavier Fiévez a demandé à ce que son portefeuille mentionne explicitement la qualité de vie sur le campus.

## GRANDS DÉFIS

Trois défis conditionnent l'avenir de l'UNamur : son positionnement incontestable, sa soutenabilité financière et l'engagement de ses membres. Tout d'abord, même si des progrès importants ont été réalisés pour rendre l'UNamur visible (auprès de la presse ou des décideurs publics, par exemple), il arrive encore qu'on oublie de la solliciter ou qu'on la considère comme une « boîte à bacs ». Ensuite, quant à la soutenabilité financière de l'institution, malgré quelques progrès, elle est toujours fragile. Enfin, le sentiment d'appartenance à la communauté UNamur s'est renforcé, tant auprès des membres du personnel que chez les étudiants. Mais en maintenir la flamme et la motivation reste une gageure ! C'est en ayant à l'esprit ces trois défis que le plan stratégique 2025-2029 veut mobiliser, au service des 5 objectifs de l'institution, les leviers suivants : l'innovation, la transversalité, la notoriété et la soutenabilité financière.

# QUELS ENJEUX IDENTIFIÉS

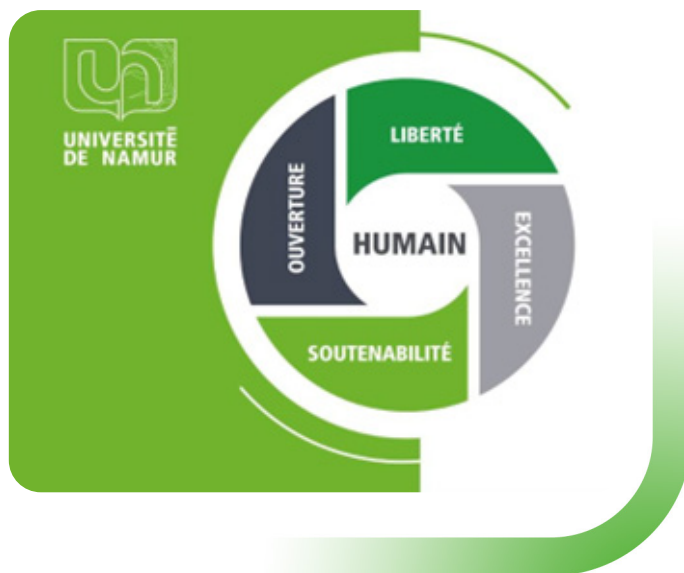
## AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE ?

### L'amélioration de l'enseignement et de la recherche comme objectifs structurels

Dans les entretiens que la rectrice a mené avec toute une série de membres de la communauté universitaire dans la perspective de son 2<sup>ème</sup> mandat, il a parfois été mentionné que le plan stratégique « Univers 2025 » ne faisait pas suffisamment de place à l'enseignement et à la recherche. Effectivement, les missions fondamentales de l'université ne sont pas explicitement mentionnées dans les objectifs stratégiques. Mais ceux-ci, établis pour une durée donnée, visent eux-mêmes à conforter et développer nos missions fondamentales. L'internationalisation contribue à la formation des étudiants comme citoyens du monde et à la connexion de nos instituts et centres de recherche avec leurs équivalents dans le monde. Outre l'optimisation des processus de gestion, la transformation numérique accompagne l'innovation pédagogique, qui vise à toujours mieux soutenir nos étudiantes et étudiants dans le développement de leur potentiel (dans leur *magis*), notre priorité. Elle dote également nos chercheurs des meilleurs outils de collaboration et de recherche. La soutenabilité se construit d'une part comme une valeur ajoutée et une approche responsable des formations et des recherches, d'autre part dans une vision immobilière qui soutient les missions de l'université. Et la qualité de vie sur le campus veut fournir aux chercheurs les meilleures conditions de travail et aux étudiants, le meilleur environnement, à nouveau pour favoriser leur réalisation (*bildung*) en tant qu'individu et citoyen réussite.

### Les valeurs comme fondations

Ces objectifs sont également profondément ancrés dans les valeurs de l'université, héritées de ses fondations jésuites : l'excellence, la liberté, l'ouverture et la soutenabilité, en plaçant toujours l'humain au centre de nos actions et de nos décisions. La communauté universitaire a été associée à de nombreux ateliers organisés par un comité de pilotage et visant à clarifier ce que nos valeurs signifient concrètement : comment les vivre ? quels comportements promouvoir ? quels comportements éviter ? Beaucoup de membres du personnel et d'étudiants ont participé aux ateliers. Le SRH s'est penché ensuite sur l'opérationnalisation de ces recommandations. Des priorités ont été identifiées et devront éclairer la stratégie de développement de l'université.



# AU-DELA D'UNIVERS 2025, QUELLES « NOUVEAUTÉS » ?



L'innovation



La transversalité



La notoriété



La soutenabilité financière

**P**our soutenir toujours davantage le développement de l'université et son positionnement, nous nous appuierons sur les 4 axes suivants :

- Déployer le potentiel d'**innovation** du personnel et des étudiants pour créer l'université de demain ;
- Capitaliser en particulier sur les opportunités d'une plus grande **transversalité** au sein de l'institution ;
- Contribuer collectivement à donner à nos réalisations en enseignement, recherche et service à la société la **notoriété** qu'elles méritent, grâce à un positionnement clair et partagé par tous ;
- Construire ensemble l'indispensable **soutenabilité financière** de l'institution pour en garantir la pérennité et les capacités d'investissement, grâce à une information financière toujours plus claire, exacte et transparente.

Ces axes doivent permettre d'amplifier les objectifs stratégiques définis dans le plan stratégique « Univers 2025 » mis en œuvre par l'équipe rectorale et l'ensemble des entités de l'université. Ils doivent aussi être mis au service de la défense d'une société juste, durable et démocratique.

Ces 4 axes forment par ailleurs un cercle vertueux. L'innovation nourrira la notoriété, qui, comme la transversalité, assoira la soutenabilité financière, indispensable pour investir dans l'innovation.



# L'innovation

Beaucoup de nouveaux projets ont animé notre communauté au cours des 4 dernières années. Certains diront « trop de projets ». Il est vrai que ces projets ont engendré pour nombre des membres de la communauté une surcharge de travail. En particulier, les nouveaux systèmes d'information et outils numériques qui ont demandé la participation de la communauté depuis leur conception jusqu'à leur mise en production. Certains réclament une pause, un retour à plus de stabilité et c'est compréhensible. Le problème que nous avons dû affronter est la nécessité absolue, étant donné la situation, de nous adapter en même temps sur plusieurs dimensions : nouveaux logiciels, nouvelles contraintes réglementaires, nouvelles opportunités. Tout en tenant en compte que le rythme doit être soutenable par la communauté, un point d'attention peut-être insuffisamment pris en compte dans le passé, nous devons continuer à innover.

En effet, nous devons faire face aux grands défis rappelés en introduction et d'autres défis se poseront à nous. L'innovation est aussi une manière de nous démarquer des autres institutions, en étant toujours à la pointe de l'innovation pédagogique et de l'accompagnement étudiant, notre argument majeur d'attractivité. L'intelligence artificielle bouleverse déjà nos pratiques d'enseignement et de recherche. Elle va également impacter nos processus internes. Il est crucial de nous saisir de cette technologie pour la maîtriser et l'utiliser à bon escient, sans y perdre nos valeurs et notre raison d'être. L'université a la chance de compter en son sein des experts de l'intelligence artificielle dans une série de disciplines (informatique, sciences, droit, sciences de l'éducation, management, philosophie, éthique...). Plusieurs d'entre eux se sont constitués en Conseil de l'IA, un comité scientifique d'accompagnement de la transformation « IA » de l'université.

Nous avons la capacité d'innover : notre taille nous donne plus de flexibilité. Néanmoins, pour rendre cette dynamique d'innovation conciliable avec le travail quotidien et plus soutenable que par le passé, toujours à réaliser malgré les projets qui émergent, il est nécessaire de nous munir d'outils et de principes.

Tout d'abord, il faut créer une culture d'innovation. Une telle culture exige que l'université développe un esprit pionnier, osant expérimenter dans ses missions, dans sa gestion. Elle demande que chaque responsable d'équipe soutienne les idées venant de l'équipe et accueille les propositions de changement avec bienveillance et ouverture. Chacun dans l'institution,

étudiant, membre du personnel, a des idées d'amélioration et doit être convaincu que cela vaut la peine de les partager, qu'il ou elle sera entendu et entendue, qu'il ou elle peut être un agent de changement, quelle que soit sa place dans l'institution.

Ensuite, l'université doit mieux **gérer le changement**. L'UNamur a la particularité de lancer beaucoup d'initiatives et de ne pas toujours les faire aboutir. Beaucoup d'idées fourmillent dans la tête des membres de l'institution, mais leur concrétisation est parfois difficile, par manque de méthode, de moyens, de soutien hiérarchique ou institutionnel, ou de suivi. Notre proposition est de former les responsables de services et de départements à la gestion du changement grâce à une feuille de route et un accompagnement qui donneront à leurs projets les meilleures garanties de succès. Pour les changements de plus grande ampleur, il s'agira de désigner des chefs de projet, eux aussi formés, pour accompagner le travail des différentes équipes, mesurer la progression vers les objectifs et veiller à l'aboutissement des initiatives. Ces améliorations ne nous dispensent pas de veiller à circonscrire le nombre de projets, de manière à épargner ceux qui sont souvent sollicités et à maximiser nos chances de faire aboutir la majorité des initiatives.

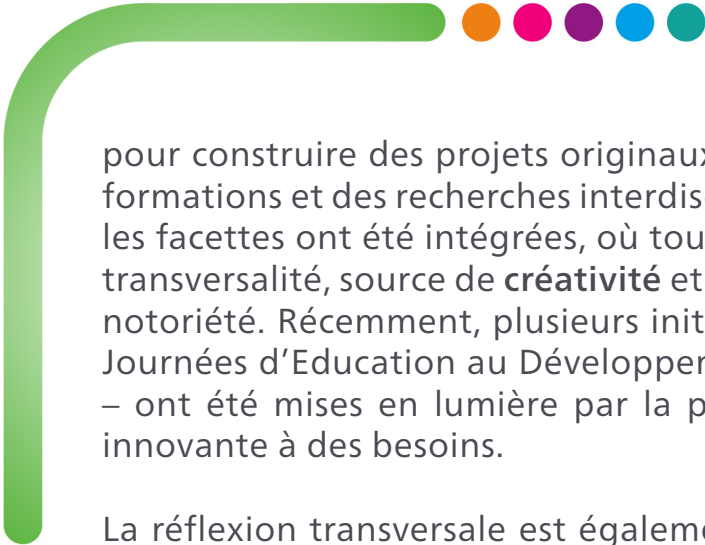
Enfin, il faut garantir la **cohérence** entre les projets et la stratégie institutionnelle. Une dynamique d'innovation doit s'accompagner d'un cadre d'apprentissage organisationnel pour éviter les redondances, pour organiser le partage d'expérience et pour susciter la collaboration entre toutes les entités. Ceci conduit à parler de l'indispensable travail sur la transversalité.



## La transversalité

Nous devons dépasser les silos qui ont élevé des barrières dans notre organisation : barrières entre services, barrières inter- et intra-facultés, barrières entre facultés et services. Ces barrières sont autant d'obstacles qui réduisent les **opportunités** d'innovation aux interfaces entre disciplines et compétences. Elles occasionnent aussi des coûts cachés, financiers et non-financiers, à cause des redondances, de la communication défailante, de l'énergie et du temps dépensés à surmonter les rigidités... La proximité géographique entre les différentes entités de l'université ainsi que la culture qui nous rassemble sont des atouts que nous devons davantage exploiter





pour construire des projets originaux, qui seraient impossibles ailleurs : des formations et des recherches interdisciplinaires, des projets solides où toutes les facettes ont été intégrées, où tous les acteurs sont pris en compte. Cette transversalité, source de **créativité** et d'**originalité**, sera aussi au service de la notoriété. Récemment, plusieurs initiatives transversales – formation en IA, Journées d'Education au Développement Durable et à la Transition (JEDDT) – ont été mises en lumière par la presse, car elles répondent de manière innovante à des besoins.

La réflexion transversale est également cruciale dans l'optimisation de nos processus et de notre organisation. Elle est un prérequis à la **simplification administrative** tant attendue par les membres de la communauté, qui contribuera par ailleurs à la **diminution des coûts** et donc à la soutenabilité financière.

Une manière de susciter davantage de transversalité serait de soutenir des projets qui associent plusieurs services, plusieurs facultés, plusieurs équipes de recherche. Des initiatives similaires ont eu lieu par le passé pour soutenir l'interdisciplinarité. On peut aussi demander aux différents conseils de l'institution de réfléchir à des sujets qui sont en souffrance faute d'une approche transversale et aux instruments qui permettraient de dépasser les silos actuels.



## La notoriété

Un travail important de communication externe a été réalisé au cours des dernières années pour mettre en évidence l'excellence de nos programmes, la créativité de nos approches pédagogiques et la dynamique d'animation du campus. Ce travail a contribué à nous rendre davantage visibles dans les médias mais aussi sur les réseaux sociaux, pour lesquels nous avons pu compter sur une compétence accrue au sein de l'institution. Cette visibilité a un impact sur notre attractivité, ce qui nous permet d'envisager une augmentation de notre part de marché pour la première fois depuis 2017. Un travail de lobbying a été réalisé auprès d'acteurs, dans le but de promouvoir les compétences de l'université. Depuis septembre 2024, des rencontres ont été organisées avec différents ministres de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie dont les compétences ont un lien avec nos missions. L'UNamur a été présente dans différents événements de fédérations d'entreprise, la rectrice est intervenue dans différents think



tanks, etc. Ceci apporte à l'université un réseau qu'il s'agit de mettre à profit. L'efficacité de cette démarche repose cependant sur plusieurs conditions :

- D'une part, nous devons mieux communiquer entre nous : il est difficile de promouvoir ce que l'on ne connaît pas et l'on passe parfois à côté de très beaux projets, de très enviables compétences. À l'équipe rectorale d'aller toujours davantage à la rencontre des équipes de recherche et d'enseignement pour approfondir encore sa connaissance de l'université. À la communauté de relayer ses projets, ses ambitions, afin que nous puissions les diffuser dans les meilleurs cercles ;
- D'autre part, ce travail de notoriété sera d'autant plus impactant si nous le faisons collectivement et de manière concertée. Plusieurs doyens ont été associés aux rencontres avec les ministres des nouveaux gouvernements. L'administratrice générale et l'administration de la recherche sont de plus en plus présents dans les cercles entrepreneuriaux, par exemple.

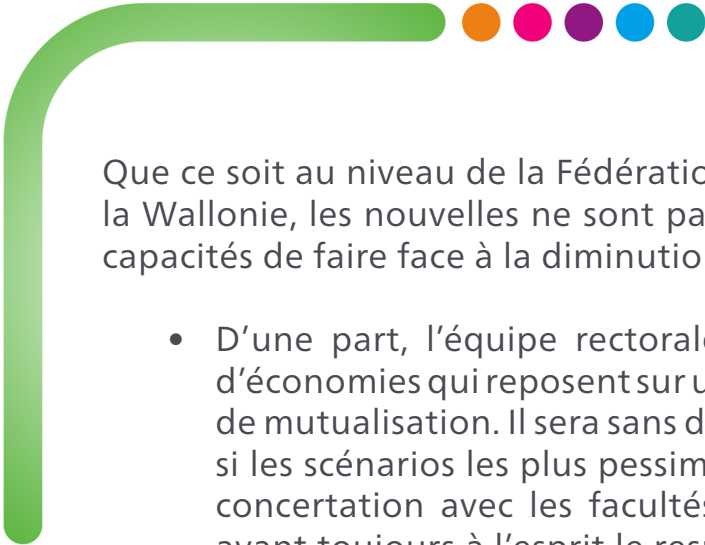
Toutes et tous, nous avons des réseaux qui peuvent être des caisses de résonance pour l'UNamur, si nous nous concertons, si nous nous informons. C'est en cours, nous progressons déjà en ce sens. Enfin, ce travail de notoriété doit également défendre plus globalement les caractéristiques spécifiques des universités, en collaboration avec les autres institutions universitaires. Souligner l'importance de la recherche et de l'enseignement universitaires dans la défense de la démocratie, rappeler le lien indéfectible entre enseignement et recherche, expliquer la complémentarité des disciplines des trois orientations, démontrer l'importance d'une collaboration entre les universités et les autres acteurs de la société dans une perspective d'écosystème, garantir l'autonomie des universités et le respect de la liberté académique. Autant de défis qui demandent un dialogue permanent avec des parties prenantes qui ignorent parfois la réalité du monde universitaire.

La nécessité de faire connaître et reconnaître l'UNamur auprès de différentes parties prenantes s'impose aussi dans le contexte des rankings internationaux qui considèrent la notoriété de l'institution comme un critère prépondérant.



## La soutenabilité financière

Comme déjà mentionné, la conjoncture n'est pas bonne pour les universités.



Que ce soit au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, du Fédéral ou de la Wallonie, les nouvelles ne sont pas encourageantes. Mais nous avons les capacités de faire face à la diminution annoncée de nos financements :

- D'une part, l'équipe rectorale a déjà identifié une série de pistes d'économies qui reposent sur une meilleure organisation et davantage de mutualisation. Il sera sans doute nécessaire d'aller plus loin, surtout si les scénarios les plus pessimistes se concrétisent. Nous le ferons en concertation avec les facultés, les départements et les services, en ayant toujours à l'esprit le respect de nos valeurs et le maintien de la qualité de nos missions ;
- D'autre part, nous devons travailler ensemble à identifier des sources de financement alternatives, nous rendant moins dépendants des entités qui nous financent actuellement. Qu'il s'agisse de formations continues, de services aux entreprises ou de mécénat, nous avons à notre disposition des compétences, des équipements ou des réseaux que nous pouvons davantage solliciter.

De telles activités complémentaires ne doivent cependant pas entamer la qualité de nos enseignements et de nos recherches, ni l'accompagnement des étudiants qui sont nos premiers bénéficiaires. Elles ne doivent pas non plus occasionner une surcharge supplémentaire des personnes qui en auraient la responsabilité, alors que nombre d'entre eux mettent déjà en évidence la charge importante qui pèse sur leurs épaules. L'exploration de sources complémentaires de revenus devra faire l'objet d'une analyse de faisabilité pour éviter les potentiels effets délétères d'une orientation « commerciale » au détriment de nos missions de service public.

La soutenabilité financière n'est pas seulement une question de bonne gestion. Elle ne vise pas à engranger des bénéfices ni à thésauriser. Elle est indispensable aux investissements que l'université doit réaliser. Tout d'abord, des moyens seront nécessaires dans le cadre de la dynamique d'innovation, pour soutenir les nouveaux projets de formation, de recherche, d'organisation. Ensuite, l'université devra faire face dans les années qui viennent à de nombreux investissements immobiliers pour rencontrer les nouveaux besoins des étudiants, du personnel, de l'enseignement, de la recherche, mais aussi les enjeux environnementaux. Enfin, la transformation numérique que nous avons entamée a aussi un coût (maintenance, évolution, licences, formation) qu'il est nécessaire d'assumer pour bénéficier de manière optimale des nouveaux outils disponibles.

# CULTURE DE LA PARTICIPATION ET DE LA TRANSPARENCE

Le plan stratégique « Univers 2025 » soulignait l'importance d'une approche participative pour emmener l'ensemble de la communauté universitaire dans le projet d'université. L'équipe rectorale a associé autant que possible les membres de la communauté aux projets. Ceci a été essentiellement réalisé par l'intermédiaire des instances comme les Conseils de recherche et de l'enseignement, le Conseil académique, le Conseil de gestion, le Conseil des affaires sociales, le Conseil d'entreprise, l'Organe d'administration et l'Assemblée générale, ainsi que d'autres groupes de travail et commissions ad hoc.

Par ailleurs, un effort particulier a été réalisé pour garantir une communication transparente, que ce soit par des échanges bilatéraux, par des messages spontanés, par la réponse aux sollicitations de conseils ou de personnes ou en rencontrant les services et facultés dans un esprit de dialogue et d'échange.

Certains membres de l'institution, cependant, ne se sont pas toujours sentis inclus dans les projets. En particulier, les membres du corps scientifique, dont les contrats temporaires ne sont pas propices à une participation structurelle aux instances, et les étudiants, qui eux aussi sont là temporairement et n'ont pas toujours, malgré la qualité du travail de leurs représentants dans les différents organes, une vision claire des arcanes complexes de notre institution. Ceci freine leur mobilisation et leur participation. Cette approche participative et cette transparence restent des priorités.

Lors de sa mise au vert, sur base des principes précédents, le Conseil d'administration a identifié les projets prioritaires qui constitueront les grandes lignes du plan stratégique 2025-2029.

## Enseignement et formation

L'UNamur, davantage que toute autre université du paysage francophone en Belgique, peut capitaliser sur sa taille et sur la proximité de ses facultés pour créer des projets de formation plus transversaux apportant à la fois une dynamique d'innovation et une optimisation de l'utilisation des ressources. C'est ce que propose le premier axe des projets prioritaires qui suivent.

Par ailleurs, fidèle à l'ADN d'université proche de ses étudiants, attentive à leurs réalités particulières et souhaitant favoriser leur transition vers l'enseignement supérieur, le deuxième axe vise à développer les outils d'orientation, de réorientation et d'aide à la réussite en nous appuyant sur les leçons des initiatives mises en place depuis plusieurs dizaines d'années.

Enfin, la mise en œuvre d'un nouveau calendrier académique, prévue en 2028-2029, doit pouvoir être préparée en identifiant les opportunités de renforcer les **deux axes** ci-dessus, tout en restant fidèle à nos objectifs de qualité.

## Recherche

La recherche à l'UNamur est dynamique. Elle souffre cependant des pressions qui pèsent de plus en plus sur les chercheurs en termes de bureaucratie croissante, de charge d'enseignement et de financements en diminution. Par ailleurs, si l'UNamur se montre extrêmement performante dans l'obtention de certains financements (comme ceux issus du FNRS), elle peine parfois à s'inscrire dans des programmes plus ambitieux, notamment au niveau européen. Les instituts et les plateformes de recherche, créés il y a une dizaine d'années, ont permis aux chercheurs de trouver un environnement tant d'équipe que d'équipement de grande qualité,

mais ils manquent parfois de notoriété, d'une identité bien affirmée et d'ouverture vers l'extérieur. Enfin, la qualité de la recherche repose avant tout sur les personnes qui la mènent et la qualité de leurs conditions de travail est un facteur critique de leur productivité scientifique.

## Ressources humaines

Une université, ce sont avant tout des personnes qui mettent leur intelligence et leur motivation au service des missions d'enseignement et de recherche, et ceci quelles que soient leurs responsabilités. Prendre soin de ces personnes sur lesquelles l'édifice institutionnel repose est un enjeu fondamental de pérennité et de développement de l'université. Plusieurs zones d'amélioration ont été identifiées dont notamment : l'accompagnement des personnes, le développement d'outils performants et la meilleure définition du cadre de travail.

## Organisation de l'institution

L'institution elle-même, dans ses différentes composantes, doit pouvoir interroger son fonctionnement pour être à même de soutenir les ambitions de son personnel et de ses étudiants. A la croisée des chemins sur nombre de dossiers, elle doit pouvoir gérer le changement et accompagner les membres de la communauté dans les modifications qui sont en cours ou se profilent. Elle doit aussi développer une perspective plus stratégique sur ses ressources humaines, le cœur de son fonctionnement. Enfin, elle doit encourager les différentes entités à questionner leurs processus et leur organisation afin d'atteindre une plus grande efficacité et une plus claire orientation au service des missions de base que sont l'enseignement et la recherche.

## Campus soutenable (sur le fond et la forme)

L'ambition de l'UNamur d'être exemplaire en termes de soutenabilité de son campus, tant au niveau des missions que de son impact organisationnel, reste au cœur du projet universitaire. De nombreux chantiers ont été lancés, il s'agit maintenant de les concrétiser et d'embarquer l'ensemble de la communauté dans cette transformation.

## Finances

La réalisation des ambitions de l'UNamur demande, avant tout, d'assainir sa situation budgétaire et de dégager des marges suffisantes pour investir dans les personnes, dans les missions, dans les équipements et dans les bâtiments. Un ambitieux projet "Marges" a été lancé depuis quelques mois. Plusieurs chantiers ont déjà été entamés. La communauté universitaire sera amenée à être également force de proposition pour rendre les ambitions de l'UNamur financièrement réalisables.

## Numérique

Depuis 2019, l'UNamur s'est lancée dans une importante transformation digitale qui s'imposait à elle étant donné l'obsolescence de ses systèmes d'information. Cette transformation a été intense. Il s'agit maintenant de consolider. Bien sûr, l'IA est un défi à prendre à bras le corps. Bien sûr, il reste encore quelques chantiers à faire aboutir (comme celui de l'Intranet). Mais l'ambition de ces quatre années vise davantage à mettre les membres de la communauté dans les meilleures conditions d'utilisation de ces outils, en développant des lignes directrices, des formations et des communautés de pratiques.

## Qualité de vie sur le campus

La qualité de vie sur le campus s'impose comme un levier central des ambitions de l'université. Elle n'est pas une politique additionnelle : elle conditionne la réussite, l'engagement et le bien-être de toute la communauté universitaire. L'UNamur revendique une manière particulière d'habiter son campus : un lieu d'apprentissage, de travail et de vie, où chacun peut avancer avec confiance et trouver sa place.

Les politiques adoptées lors du premier mandat ainsi que celles qui le seront prochainement – santé mentale, logement, les politiques sport et culture renouvelées, offre alimentaire – convergent toutes vers la même idée : un environnement humain, juste et cohérent

permet à chacun de déployer pleinement son potentiel. Il contribue aussi à l'attractivité de l'université, à la fidélisation des étudiants comme du personnel, et à la vitalité de notre identité institutionnelle.

Dans un contexte de pressions académiques, de transformations rapides et d'incertitudes sociales, investir dans la qualité de vie n'est pas un détour par rapport à nos missions : c'est le moyen de les incarner durablement. Les projets présentés dans cette section visent donc à renforcer un campus hospitalier et inclusif, à soutenir la santé mentale, à garantir des conditions de vie et d'étude dignes, et à cultiver un climat de respect et de lien social.

L'ambition est claire : faire de l'UNamur un environnement où chacun peut s'épanouir, dans un cadre cohérent, durable et fidèle à nos valeurs.

## International

La politique internationale aura comme finalité la plus évidente de contribuer au rayonnement et à la notoriété de l'université, en soutenant les collaborations internationales et l'ancrage dans des réseaux internationaux, en facilitant les échanges internationaux des étudiants, des enseignants, des chercheurs et du personnel, et en encourageant les initiatives de recherche et d'enseignement en partenariat international. Ainsi, par l'ouverture qu'elle permet, elle sera un vecteur essentiel de l'innovation dans nos activités, qu'elles soient pédagogiques, de recherche ou de management de l'université. Elle contribuera également à la soutenabilité financière en suscitant la diversité des collaborations et des sources de financement, mais également en soutenant les échanges de bonnes pratiques, plus efficaces et plus efficientes. Par essence transversale au sein de l'université, en ce qu'elle concerne à la fois l'enseignement, la recherche, l'organisation des services et l'ouverture aux questions sociétales, dont les rapports Nord-Sud, la politique internationale, mise en œuvre par le SRI, devra se développer en étroite collaboration avec les différents services de l'université, et plus spécialement le Vécu, l'ADEN, l'ADRE, l'AdCom et le SRH.



## Positionnement local et régional

**D**e nombreuses rencontres avec les acteurs du territoire, à l'échelle locale ou régionale, ont été réalisées au cours des 4 dernières années. Ces échanges avec les autres universités, avec le monde de l'entreprise ou avec les autorités politiques sont essentiels pour positionner l'UNamur et faire entendre sa voix. Cette dynamique n'est pas seulement le rôle de la rectrice ou des autorités de l'université, elle doit pouvoir reposer sur l'implication de tout membre de l'université, membre du personnel ou étudiant, qui se perçoit dans ses différentes sphères d'influence comme un ambassadeur de l'UNamur.

## CONCLUSION

**G**âce aux 4 leviers que sont la transversalité, l'innovation, le développement de la notoriété de l'UNamur et l'attention constante à la soutenabilité financière de l'institution, l'université, dans l'ensemble de ses missions premières et de support, souhaite maintenir le cap vers les axes stratégiques fixés en 2021 et qui restent ses priorités : son développement, sa transition vers davantage de durabilité, la qualité de vie offerte à ses membres sur son campus et dans ses activités, son internationalisation croissante et sa digitalisation intelligente. Tout ceci en interrogeant chacune de ses décisions et de ses actions à la lumière de son socle de valeurs.





**UNIVERSITÉ**  
**DE NAMUR**

**Rectorat**

Université de Namur, ASBL

Siège social - Rue de Bruxelles 61, B-5000 Namur

rectrice@unamur.be - [www.unamur.be](http://www.unamur.be)