

RÉ-ENCHANTER NOTRE UNIVERSITÉ

I. MOTIVATION

Conscient du tournant critique que notre université est appelée à traverser et confiant de ses forces uniques, je me propose de mener, avec une équipe soudée et motivée, le projet passionnant de ré-enchanter notre université.

Notre université traverse un moment clé de son histoire. Un moment où il convient de prendre l'initiative, de poser des choix clairs, de fixer le cap et de mener avec détermination les changements nécessaires.

Nous traversons un triple tournant : un tournant de génération où le rapport aux savoirs est remis en question, un tournant de société où le rapport à l'autorité change et un tournant politique où le rapport des forces est de plus en plus présent.

Le défi majeur pour l'université en général et pour la nôtre en particulier est de poursuivre la mission universitaire dans ce monde en mutation. Il s'agit de maintenir un lieu de savoir, un espace d'échange, un endroit de liberté permettant l'évolution et l'épanouissement des femmes et des hommes. Il s'agit de développer ce rôle face aux pressions de la profitabilité à tout prix, dans un monde où comptent surtout l'image, la superficialité et l'utilitarisme, ou tout simplement face à l'ignorance ! Pour notre université, libre et financée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), le défi est particulièrement aigu face à une vision plus étatique, plus agressive et plus comptable d'une région en manque de moyens. Nous sommes plus que jamais appelés à affirmer et à démontrer la spécificité de notre mission et notre apport singulier.

Je propose de relever le défi passionnant de gérer cette mutation et de piloter le changement avec une équipe soudée de femmes et d'hommes partageant la même vision.

Je suis porté par des convictions fortes explicitées ci-après :

- le défi est sérieux, l'environnement politique, économique et social n'est plus aussi stable ni aussi compréhensible qu'auparavant. L'attitude attentiste, les réflexions interminables et la dispersion de nos énergies seraient la plus dangereuse des options. Il est urgent de reprendre l'initiative et de re-canaliser les énergies ;
- nos forces intérieures sont remarquables. Les valeurs qui nous animent sont puissantes et les compétences dont nous disposons sont excellentes. Il faut continuer à capitaliser sur ces forces ;

- les deux clés du succès sont la mobilisation intelligente et rationnelle de nos formidables *compétences* et la fidélité à nos belles *valeurs*. Nos compétences, scientifiques, pédagogiques, managériales et techniques, déployées d'une façon cohérente et cadrée nous permettront de réaliser sereinement notre mission en tant qu'université. Nos valeurs, notamment l'attention à l'autre, l'esprit de liberté, l'imagination et l'audace qui ont porté les bâtisseurs de cette université, donneront à cette mission sa saveur unique, son sens et de là, sa pérennité.

Fort de ces convictions, je propose de mener, avec lucidité, sérénité et détermination, un projet de ré-enchantement de notre université.

Suivant ce projet, les actions pour les quatre années à venir s'articuleront autour des 7 axes concrets décrits ci-dessous.

II. Une vision & un projet

1. Organisation interne : une université Agile centrée sur ses missions

Notre université est réputée être de petite taille ce qui devrait lui procurer un avantage concurrentiel en termes de souplesse et de rapidité de réaction.

Aujourd'hui il n'en est rien. En effet, notre fonctionnement a atteint une telle lourdeur qu'une partie importante des membres de l'université s'épuisent en perdant un temps démesuré à effectuer des tâches mal organisées, parfois redondantes et souvent sans valeur ajoutée, en tout cas en ce qui concerne nos missions de cœur que ces tâches phagocytent.

De plus, la bureaucratie s'autoalimente : la dispersion des lieux d'actions, de concertation et de décisions, le flou sur les rôles et responsabilités des organes, la multiplication d'initiatives non abouties et la complexité du fonctionnement génèrent continuellement de nouvelles tâches qui n'apportent rien, ni à l'efficacité ni à l'esprit collaboratif. Cette perte de temps, doublée d'une perte de sens dans le chef de certains membres, représentent aujourd'hui le principal obstacle à notre évolution.

Les ressources humaines et financières de l'université ne sont pas négligeables, les compétences de nos membres sont remarquables et nous menons au quotidien d'excellentes actions en enseignement, en recherche et en service de la société. Notre handicap principal aujourd'hui réside dans le gaspillage d'énergie peu compatible avec le principe de durabilité.

La priorité est de simplifier notre fonctionnement, de concentrer nos énergies et de cibler nos actions pour dégager l'énergie et la sérénité nécessaires à notre développement. Il s'agit d'avoir une université en ordre de marche, une université qui fonctionne avec simplicité, agilité et efficacité. Une université en paix avec elle-même, qui sait dans quelle direction aller et qui avance sans agitation inutile.

Je suis convaincu que cette simplification qui rendra nos structures plus lisibles ne se fera pas au détriment de discussions et de débats qui sont essentiels au bon fonctionnement démocratique de notre université. Au contraire, je suis persuadé que nous avons tout à gagner en menant ces discussions au niveau où celles-ci sont les plus pertinentes.

Naji HABRA

Chacune de nos actions doit retrouver du sens. Nos actions de chercheurs, d'enseignants et éducateurs, de professionnels, de techniciens ou de managers devront être reconnectées à leur sens et recentrées sur la mission universitaire au service des autres.

Concrètement : Simplifier, Clarifier, Autonomiser et Responsabiliser.

La *simplification* de nos structures et de nos procédures de fonctionnement devra réduire au maximum le nombre de couches structurelles, le nombre d'organes temporels, la longueur de la chaîne de décision, le temps de réaction pour chaque acte ainsi que le nombre et la durée des réunions.

Pour chaque type de décision, je vise à réduire la longueur de la chaîne de décision de moitié, en moyenne. Le nombre de couches dans la structure « en lasagne » sera réduit d'une façon rationnelle pour devenir proportionnel à la taille de notre université. Les organes et commissions créés d'une façon ad-hoc éviteront le chevauchement des rôles, le double emploi et l'étirement dans le temps.

Cette simplification est tout à fait réalisable, d'une façon douce et sans grand chamboulement. Elle pourra aboutir au bout d'un an (septembre 2018) et un avant-projet sera déjà soumis à débats et amendements dès l'automne 2017.

La simplification passe par la *clarification* de nos structures et de nos procédures de fonctionnement. Ainsi, dans la continuité des nouveaux statuts qui définissent les organes de décisions au niveau de l'université, il est nécessaire de procéder à une définition claire et cohérente des rôles et des responsabilités de tous les organes. Une définition qui précise le rôle de chacun, qui sépare clairement les rôles de décisions des rôles de concertation, qui sépare les rôles politiques des rôles exécutifs, qui clarifie qui est consulté quand, par qui et sur quelle matière, qui définit la mission de chacun et qui supprime la dispersion, les répétitions et le flou.

La *responsabilité* doit être donnée à l'organe le plus proche de l'action, une responsabilité dans tous les sens du terme, ce qui implique que chaque responsable est « *autonome* » pour prendre la décision à propos de laquelle il est aussi amené à rendre compte, à être « *accountable* ».

Au-delà du gain d'efficacité, la responsabilisation des personnes et des organes nous mènera vers un mode de relations « adulte-adulte » et nous sortira du piège du mode « paternalisme/infantilisation » peu conforme à nos valeurs.

Le pilotage de cette action sera assuré par un membre de l'équipe rectorale chargé de la simplification.

2. Positionnement externe : une université installée durablement

Notre université est forte : elle dispose d'atouts spécifiques suffisants pour pouvoir s'inscrire durablement et sereinement dans le paysage de la FWB ainsi que dans des réseaux universitaires internationaux.

Je prends très au sérieux les menaces externes liées à la situation politique de la FWB : financement public en réduction, rapport de forces politiques peu favorable, interventionnisme croissant menaçant l'autonomie universitaire, restructurations aux logiques contradictoires (confessionnelle ou géographique), sous régionalisme peu favorable à Namur.

Ma foi en l'avenir reste cependant intacte. L'âme spécifique qui anime notre université et la force de caractère des femmes et des hommes qui la composent sont bien à la hauteur. Notre adversaire est d'abord intérieur : c'est la peur qui nous paralyse face à tout choix d'évolution et qui nous fige dans une posture d'attentiste permanent voire à l'immobilisme.

Je propose donc d'avancer !

Avec la même audace des pionniers bâtisseurs de cette université, en nous centrant sur ce qui donne du sens, en adoptant une vision orientée vers l'avenir qui nous fera dépasser nos peurs pour nous inscrire résolument dans *des partenariats de confiance*.

Je propose d'avancer dans un double mouvement : nous centrer sur qui nous sommes afin de construire nos relations confiantes avec les autres.

En termes d'identité, notre université dispose déjà de bons textes, fruit de longues réflexions sur l'identité de l'UNamur, ces réflexions ont été réactualisées récemment. L'enjeu aujourd'hui n'est plus tant de réfléchir sur nos valeurs que de les vivre dans le concret et de les inscrire comme guides de nos décisions au quotidien et de nos choix stratégiques.

En termes de *relations* : il me semble urgent de construire progressivement et en confiance, des partenariats forts et solides. La logique de travail en réseau est aujourd'hui indispensable pour toute université. Au niveau international, il nous faut élaborer et consolider un réseau ciblé d'universités qui partagent nos points de vue et avec qui nous avons construit ou souhaitons construire des projets concrets communs. Le réseau des universités jésuites, qui partagent nos valeurs d'excellence et d'attention à la personne, constitue clairement un des noyaux. Au niveau de la FWB, il me semble nécessaire de sortir rapidement de la posture d'hésitation et d'oscillation nocive pour notre image et notre fiabilité afin d'entrer dans une logique claire de partenariat privilégié.

Je construirai un partenariat solide, honnête et confiant. Ce partenariat implique la défense de valeurs communes, la réalisation de projets *win-win*, et le soutien mutuel au niveau des instances de l'enseignement et de la recherche comme l'ARES, le CREF, le FNRS, etc. Il ne peut se faire que dans le respect de ce que nous sommes et de ce que nous voulons être.

Concrètement :

- *Relations Internationales* : recréer au sein de l'équipe rectorale un portefeuille chargé des relations internationales. Le/la vice-recteur/trice en charge des relations internationales partira de l'excellent travail de préparation déjà effectué pour clarifier notre politique de partenariat ciblé. Cette clarification prendra la forme d'une note d'orientation politique discutée avec les acteurs du terrain (départements, instituts et centres de recherche, réseau jésuite...) et sera basée sur les relations concrètes existantes ou projetées. La note d'orientation devra être prête à échéance de six à neuf mois (mars à juin 2018). Le réseau sera consolidé progressivement durant les trois années et demi restantes, avec rapport et ajustement annuel.

- *Relations en FWB* : prendre contact avec les partenaires universitaires potentiels ayant une vision cohérente avec la nôtre et en affirmant d'emblée notre position sur les points suivants :

1. le respect de nos valeurs :

Les valeurs de notre charte ainsi que le texte « valeurs » adoptés récemment par l'Assemblée générale (AG) dans lequel nous réaffirmons notre attachement aux quatre valeurs de Liberté, Excellence, Soutenabilité et Ouverture, incarnent le socle de notre identité. Un bon partenariat est celui qui nous permet de les vivre et de les incarner davantage.

2. le respect de la liberté et l'autonomie :

Au niveau des personnes, la liberté est indissociable de la mission universitaire et l'autonomie est au cœur de nos valeurs. Au niveau des organes universitaires, l'autonomie est indispensable pour exercer nos missions universitaires. Un bon partenariat est celui qui permet à chaque organe d'exercer sa mission universitaire et qui le protège face à la menace de l'interventionnisme public exagéré et de tout autre centralisme excessif.

3. le respect du caractère universitaire de notre institution :

En lien avec la valeur d'excellence, le caractère universitaire est clairement différencié de celui d'une Haute école ou d'un collège à baccalauréats. Un bon partenariat est celui qui permet de développer davantage le caractère universitaire, notamment à travers la recherche et les masters universitaires.

4. le respect de notre ancrage namurois :

En lien avec les valeurs d'ouverture et de soutenabilité, notre université a développé d'excellentes relations avec les acteurs locaux. Un bon partenariat est celui qui permet de développer notre mission locale au service de la région.

Les universités qui respectent nos quatre fondamentaux et qui sont prêtes à construire, pas-à-pas, un partenariat confiant sur cette base, trouveront à l'UNamur une porte ouverte et une volonté d'aller de l'avant.

3. Enseignement : une pédagogie ré-enchantée, des masters durables et une formation continuée dynamisée

Après une longue réflexion, l'AG a identifié en 2011, une dizaine d'axes prioritaires parmi lesquels deux sont liés à l'enseignement : la pédagogie innovante et la dynamisation des masters. Ces deux chantiers, que j'ai eu la chance de coordonner à leur démarrage, ont été portés par des équipes dynamiques qui ont déjà fait des propositions pertinentes. Pour ces deux axes, qui restent prioritaires aujourd'hui, nous ne partons pas de rien. J'ajouterai une troisième priorité : la formation continuée.

Le chantier « pédagogie innovante », devenu Axel 4.10 puis rebaptisé Punch, a été conduit avec beaucoup de réalisme comme un véritable projet, avec étapes précises et objectifs clairs. La phase 1 a identifié et a soutenu un ensemble d'initiatives d'innovation pour passer ensuite, en phase 2, à la généralisation au niveau de l'institution de quelques axes d'innovation dans une vision de pédagogie active. Ces axes proposés incarnent parfaitement le renouveau pédagogique qui permettra à l'UNamur de renouer avec sa réputation de pionnière en pédagogie. Les propositions du groupe Punch (disponibles sur demande) seront à suivre avec un soutien sans réserve et un pilotage adéquat.

L'objectif du second chantier, la dynamisation de nos masters, est à inscrire dans le contexte initial de la non-fusion en 2011 où la crainte de se retrouver réduits à une boîte à baccalauréats était très présente. Aujourd'hui encore, développer nos masters, les pérenniser et les inscrire dans la durée demeure un objectif majeur.

En effet, notre fragilisation politique (cfr. axe 2) ne nous a permis d'obtenir que quelques habilitations excentrées organisées avec des Hautes écoles et ne contribuant pas vraiment à renforcer notre positionnement universitaire. Le chantier « dynamisation des masters » a proposé des recommandations appropriées : investir davantage dans une communication cohérente qui mette en valeur nos spécificités, capitaliser sur les relations internationales d'une part, pour renforcer notre position grâce à des partenariats privilégiés menant à des masters internationaux, d'autre part en investissant de manière plus volontariste et plus ciblée dans notre mission de coopération au développement. Il a aussi et surtout recommandé de renforcer l'attractivité des traits spécifiques de chaque master, en terme de contenu et/ou en terme de pédagogie et/ou en terme d'ouverture du cursus. Il convient de concrétiser ces recommandations. En particulier, l'attractivité spécifique de chaque master se déclinera en dialogue avec les porteurs de ce Master.

La formation continuée est une des forces les plus méconnues et les moins exploitées de l'UNamur. Nos formations, à destination d'un public d'adultes au travail, sont multiples et variées : diplômes (bacs et masters) à horaire adapté, certificats et modules variés, formations ponctuelles ou recyclage d'enseignants et d'autres professionnels ...

Pour des raisons historiques, ces formations restent encore le parent pauvre de notre université. Elles sont dispersées, mal connues, peu reconnues et peu soutenues. Notre université a une carte maîtresse à jouer dans ce domaine, et ce de par sa position géographique, par ses compétences et par sa disposition à conjuguer les missions d'enseignement et de service. Un travail de fond dans la coordination de l'ensemble de ces formations et dans une communication professionnelle ciblant le publique « adultes au travail » est nécessaire.

Un peu d'investissement donnera à l'UNamur un rôle pionnier dans le domaine de la formation continuée, domaine qui peut exploser dans les années à venir. Une université moderne est un lieu de connaissance *ouvert* aux apprenants tout au long de la vie, un lieu où

l'on a envie de revenir, pas seulement par nostalgie, mais parce que l'on a quelque chose à y transmettre ou à y apprendre.

Concrètement :

Le/la vice-recteur/trice en charge de l'enseignement se chargera avec l'équipe rectorale :

- de coordonner les actions « Punch » pour développer progressivement la pédagogie innovante active. La démarche est prête et peut être mise en route immédiatement afin de s'installer dans la durée ;
- de mettre en œuvre les recommandations de la dynamisation des masters. En particulier, la spécificité de chaque master est à mettre en évidence grâce à un dialogue avec les porteurs des masters (action à horizon d'un an, été 2018) ;
- de développer l'axe de formations continuées et placer l'UNamur comme pionnière reconnue en formations d'adultes. Dans un premier temps, il s'agit de rassembler les acteurs, faire l'inventaire de l'existant et développer une politique claire et acceptée par tous (horizon été 2018). Ensuite, une structure visible de formations continuées verra le jour. L'organisation optimale de cette structure sera également définie en collaboration avec les acteurs.

4. Recherche : une recherche soutenue qui a du sens

Notre recherche est bonne. Notre université a d'excellents chercheurs et d'excellentes équipes de recherche. Et, comme le caractère universitaire de notre institution en dépend, il est impératif de donner à la recherche la *liberté* nécessaire et des *moyens* en adéquation.

La liberté est essentielle pour tout chercheur. La bureaucratie étant l'exact opposé de la créativité et de l'innovation, la simplification administrative (axe 1) est essentielle pour dégager du temps nécessaire à la recherche.

Une recherche libre ne peut s'épanouir et avoir son sens sous le diktat des indicateurs de performance. Il ne s'agit pas de rejeter en bloc l'évaluation qui est indispensable pour tout suivi rationnel. L'évaluation de la recherche est nécessaire et elle passe par l'usage d'indicateurs bien choisis qui sont reliés avec l'objectif que l'on poursuit.

Néanmoins, donner à ces indicateurs une importance démesurée en leur abandonnant, seuls, le soin d'orienter la recherche, nous transforme en « fonctionnaires de la recherche » et aboutit à l'exact contraire de ce que sont la créativité et la découverte. La recherche doit d'abord être orientée par le sens que nous souhaitons donner à notre recherche en cohérence avec l'ensemble de nos actions.

Les moyens consacrés à la recherche, internes comme externes, ne sont pas illimités. C'est ainsi que le leitmotiv que l'on entend depuis des années à l'UNamur appelle à la rationalisation via une structuration efficace de la recherche. La dispersion des efforts de la recherche contribue, en effet, à affaiblir son efficacité.

Cependant, une structuration de la recherche trop poussée et/ou trop imposée par le haut, ira à l'encontre du principe de la liberté des chercheurs et sera contre-productive.

Le travail de structuration conclu en 2016, après une longue gestation, a mis en orbite nos onze instituts de recherche. C'est un excellent travail et un bon compromis entre le besoin de structuration poussée plutôt par le haut et la liberté des chercheurs à la base. C'est un travail qui continue à avancer pas-à-pas dans une logique de coopération et de recentrage.

Naji HABRA

Il faut laisser le temps à ces instituts de s'installer, de mûrir et d'avancer chacun à leur rythme, tout en soutenant leurs réflexions par des lignes directrices claires en termes de vision, de valeurs et d'objectifs.

Concrètement :

- le/la vice-recteur/trice en charge de la recherche poursuivra avec sérénité et sans précipitation le travail de structuration en instituts et centres. Le rôle de l'équipe rectorale, avec le conseil de recherche, sera simplement d'accompagner le mouvement et de continuer à soutenir la recherche par le maximum possible des moyens. Elle donnera des impulsions aux initiatives qui font sens, notamment celles qui favorisent le collectif ;
- en externe, un positionnement clair (axe 2) contribuera à renforcer nos moyens en donnant à l'UNamur sa juste place dans les organes qui décident du financement et sa juste part des moyens externes ;
- en interne, le recrutement des académiques et des scientifiques tiendra compte des grandes orientations de la recherche et favorisera les lignes qui font sens et qui ont de l'avenir.

5. L'Animation au cœur de la mission universitaire

Notre mission, selon notre charte et nos traditions, ne se limite pas qu'à la transmission de savoirs et à la construction des connaissances. Notre mission est bien plus large, elle vise l'épanouissement et l'émancipation des femmes et des hommes libres. Le développement des jeunes, que l'université entend accompagner, vise globalement toutes les dimensions humaines. Il ne s'agit pas de fabriquer des « machines-à-penser » mais des futurs citoyens responsables, confrontés aux questions de société (les fameux « Cracs » : citoyens, responsables, actifs, critiques et solidaires).

Nous avons trop tendance à nous focaliser sur la dimension intellectuelle, et même sur une partie de cette dimension que l'on qualifie d'académique. Cette vue restreinte est fort appauvrissante. Il suffit de se rappeler ce que chacun de nous retient de son passage à l'université, de ces années si importantes qui voient l'éclosion et la confirmation de plusieurs traits de la personne, pour prendre conscience de l'importance de ce qui se passe « à côté de la sphère académique » : dans les soirées, les cercles, les cafés, les kots à projets, les salles de sport, les réseaux sociaux, l'arsenal, le bunker, la bibliothèque etc. Ces activités sont appelées à raison « extra académiques » mais elles ne sont en rien « extra universitaires », au contraire, elles sont au cœur de notre mission universitaire.

Concrètement :

En cohérence avec les principes de la liberté et la responsabilité de la charte, le rôle des « autorités » de l'université ne doit et ne peut être dirigiste. Dans ce domaine, plus encore que dans tout autre, il s'agit de co-construire. Le rôle du/de la vice-recteur/trice chargé(e) des affaires étudiantes, entouré(e) de l'équipe rectorale, sera un rôle de soutien et d'accompagnement.

La richesse des initiatives qui nous viennent des étudiants depuis quelques années et qui ont fait la bonne réputation de notre campus me confortent dans cette confiance en la base.

Dans cette logique de co-construction, les autorités universitaires défendront et soutiendront les initiatives des étudiants. De plus, je préconise de favoriser les trois lignes de force suivantes :

- une plus grande intégration de l'extra-académique avec l'académique. Il faut dépasser une vue caricaturale de deux mondes qui cohabitent et qui départagent, non sans problèmes, de l'espace et du temps. J'apprécie et je favorise tout ce qui rapproche : présence d'enseignants aux cercles à certains heures, activités communes, activités ouvertes (films, soirées...), activités culturelles comme au Quai 22, reconnaissance d'implications étudiantes en tant que crédits académiques, voire intégration d'activités d'ouverture à la société dans les cursus, etc. ;
- une plus grande diversification des activités d'animation : festives, folkloriques, animations culturelles et sportives, kots à projets supplémentaires innovants, une formule similaire de kots à projets incluant les navetteurs, etc. ;
- une politique sportive et culturelle ambitieuse : même en l'absence temporaire de centre sportif propre à l'Université, nous devons nous appuyer sur les ressources d'infrastructures existantes à Namur pour mener cette politique. On peut penser à des actions simples comme des olympiades rassemblant des équipes mixtes, étudiants et personnel, des sports d'équipes coordonnés avec les moments de festivités de l'université, etc. De même, l'université soutiendra le développement en cours de la politique culturelle menée à partir du Quai 22 (dossier en cours). Les deux domaines, le sport et la culture, offrent un terrain idéal pour rapprocher le public étudiant et personnel.

6. Une Université au service de Cité et de la Société

Des efforts remarquables ont été faits ces dernières années pour ancrer l'Université dans sa ville et sa province. Beaucoup d'actions ont été entreprises pour consolider les relations avec les acteurs de l'enseignement supérieur (le pôle), avec les acteurs économiques (BEP et entreprises) et avec les acteurs locaux politiques et culturels. Ces efforts portent déjà leurs fruits et le réseau local de l'UNamur est en place. Le rôle de l'équipe rectorale sera de consolider ces acquis et d'y apporter une meilleure coordination.

D'une façon plus générale, la cohérence de nos actions consolidées de service à la communauté viendra de nos valeurs et de nos spécificités. L'université contribuera ainsi à l'enchantement global de la société. Un bon exemple est l'ensemble des thématiques abordées lors de la journée Honoris Causa « Demain ».

Concrètement :

- la présence au niveau de l'équipe rectorale d'un relais « Relations Locales » est nécessaire. Elle permettra l'identification claire, par nos partenaires externes économiques, culturelles, etc. tout comme par les personnes internes œuvrant dans ces contextes, de la personne ayant la responsabilité du développement cohérent de ces liens au sein de l'équipe rectorale ;
- le rôle de cette coordination sera de resserrer les services, que nous offrons à la Société, structurellement ou ponctuellement, sur quelques lignes claires et visibles en lien avec nos valeurs et nos responsabilités sociales et d'intégrer plus fortement ces actions à la vie de l'Université et de ses étudiants ;
- de même, un relais « culture » et un relais « sport » me semblent importants. Ces relais peuvent être assurés par la même personne ou par la personne chargée aussi des relations étudiantes, l'essentiel étant d'avoir une coordination au niveau de l'équipe rectorale de ces aspects qui touchent aussi bien les étudiants, que le personnel et la société.

Naji HABRA

7. Des relations avec la Compagnie de Jésus ré-enchantées

Le tournant que traverse l'université concerne également les relations avec la Compagnie de Jésus. En effet, depuis quelques années, ces relations évoluent suivant le changement générationnel et sociétal. On évoque de plus en plus explicitement notre identité et nos racines alors que la présence de jésuites dans l'institution ne cesse de diminuer. Ceci peut paraître paradoxal à première vue mais reflète sans doute la nécessité de ré-enchanter nos liens avec les jésuites en sortant de notre pudeur de part et d'autre.

L'enjeu est la continuité d'une belle tradition et le maintien du caractère unique de l'UNamur, d'une saveur particulière, dans une université résolument modernisée. Ce travail est, par ailleurs, indispensable si notre université veut assoir avec légitimité sa position au sein du réseau jésuite

Concrètement :

- un travail commun sur les textes, notamment le texte de l'engagement réciproque, permettra de clarifier les relations et de les inscrire sereinement dans la durée ;
- s'inspirer progressivement de quelques pratiques concrètes des universités jésuites pour les adapter à notre contexte : au niveau de l'accueil des nouveaux personnels, la formation des personnels, l'insertion dans les cursus de crédits dédiés au service et la coopération ...

III. Une équipe rectorale soudée

L'équipe rectorale est un facteur décisif dans la réussite. Une œuvre collective impliquant l'ensemble de l'université commence par une équipe dirigeante soudée. Le succès du projet du ré-enchantement de l'Université ne peut être qu'une œuvre collective.

Le recteur, seul, sauf à faire preuve d'orgueil et de myopie, ne peut avoir l'ensemble des talents nécessaires déjà identifiés par l'AG à une telle mission. La simple sagesse impose de s'entourer efficacement de talents complémentaires aux siens et je pense être suffisamment conscient des nombreux talents qui me manquent.

Les nouveaux statuts permettent au recteur, avec la contribution de l'AG, de constituer une véritable *équipe*. Je compte profiter de cette opportunité qui tombe à point dans le contexte actuel pour avoir une équipe de femmes et d'hommes, complémentaires, solidaires, favorisant l'intérêt général par-dessus tout, francs, directs mais courtois les uns avec les autres et ayant une vision commune.

Les contacts préalables que j'ai déjà pris, autour de ce texte, me permettent d'être extrêmement confiant dans le formidable vivier de compétences existantes mais aussi, et surtout, dans l'existence d'une ferme volonté de travailler en équipe en respectant des valeurs de confiance, de respect et d'engagement.

Le nombre de vice-recteurs statutaires étant limité par les statuts au nombre de quatre, compléter l'équipe rectorale par des chargé(e)s de mission est une idée intéressante au vu de la diversité des portefeuilles de compétences pour lesquels un relais au sein de l'équipe rectorale est indispensable.

Finalement, il va de soi que l'équipe rectorale sera aussi représentative que possible des sensibilités de la communauté : les disciplines et orientations, les générations, les genres et les corps. En particulier, si l'Administrateur général, qui est nommé par l'AG et qui sera membre d'office du conseil rectoral, est choisi au sein du corps académique, l'ouverture de l'entourage proche du recteur à d'autres corps devient essentielle.

IV. Un Recteur au service de l'Université

Les trente-deux ans passés dans cette université m'ont énormément appris et m'ont apporté beaucoup, tant sur le plan professionnel que sur le plan humain.

L'enseignement m'a procuré beaucoup de plaisir. Accompagner des étudiants dans une démarche d'apprentissage est une des expériences les plus plaisantes.

De plus, ma spécialité d'ingénierie m'a permis de varier les matières de celles à orientation technique (sémantique et programmation) à d'autres orientées management (qualité logicielle et stratégie).

Mon expérience de chercheur m'a appris la rigueur scientifique et le sens de la curiosité. Avec le temps, cette expérience m'a conduit aussi à gérer la recherche, à l'orienter efficacement et surtout à créer un esprit d'équipe et à insuffler la dynamique et ce, notamment, lors du lancement d'un grand centre de recherche à partir d'unités fragmentées.

Mon expérience à la présidence de l'AG, à un moment clé où notre institution se trouvait confrontée au choix difficile du projet de fusion, m'a permis de développer mon sens de la diplomatie et l'art de faire avancer le débat dans un respect total de toutes les opinions.

Aussi, mon expérience de doyen, rôle plus exécutif, m'a amené à dynamiser des équipes, à porter des projets et les mener jusqu'au bout malgré les contraintes du terrain (lancement du master « Bagi », simplification structurelle de la faculté). De l'expérience du projet Punch, je garde surtout le formidable esprit d'équipe et le travail avec efficacité, simplicité et bonne humeur.

Enfin, mon expérience de Premier vice-recteur a développé ma capacité à prendre des décisions nécessaires mais difficiles, m'a appris à donner davantage d'autonomie aux collaborateurs professionnels, de remodeler et moderniser efficacement des structures et d'avancer dans un contexte complexe et peu favorable.

Cette expérience professionnelle variée se conjugue parfaitement avec mon parcours personnel riche de sa multi-culturalité.

Aujourd'hui, je souhaite mettre toute mon énergie, toute mon expérience et mes compétences au service de notre Institution pour les quatre années à venir avec une motivation sans précédent car je crois en notre projet et j'ai confiance en notre institution.

Naji Habra

Namur, le 31 janvier 2017