

UMONS

*L'Université du Hainaut
Notre Université*

2026
2030

PROGRAMME STRATÉGIQUE

Candidat Recteur
**Laurent
Lefebvre**

Candidate 1^{re} Vice-rectrice
**Laurence
Ris**





Pour des raisons de confort de lecture, ce document n'est pas rédigé en écriture inclusive. Il s'adresse néanmoins tant aux hommes qu'aux femmes, ainsi qu'aux personnes non-binaires. Par ailleurs, nous précisons que certaines formulations reprises dans ce document ont été proposées à l'aide de l'IA, à partir des notes et concepts réfléchis et discutés par l'équipe candidate, et retravaillés ensuite.

Avant-Propos

Riche de passés multiples, l'Université de Mons (UMONS) se construit depuis 2009 en s'appuyant sur la diversité de ses composantes pour être aujourd'hui un acteur majeur, incontournable dans ses villes, sa région et dans le paysage de l'enseignement supérieur belge. Après des années de croissance rapide, conséquence de sa dynamique d'excellence en enseignement et en recherche et de son importante utilité sociale, l'UMONS mérite aujourd'hui une consolidation assurant sa robustesse et un fonctionnement optimisé au bénéfice de sa communauté. C'est en travaillant au bien-être de sa communauté que l'UMONS sera en mesure de poursuivre la construction de son avenir.

L'élection d'un nouveau Recteur et d'une nouvelle équipe rectorale est en ce sens une opportunité pour l'institution de voir requestionnés ses fondamentaux : nous devons puiser la force d'un engagement visant à répondre au mieux aux missions universitaires dans ses valeurs fondatrices et dans notre compréhension des défis d'aujourd'hui. Appréhender les défis sociétaux et environnementaux d'un monde en pleine mutation, entendre une jeunesse, et plus globalement une société, qui souhaite un monde qui lui corresponde : voilà ce qui doit guider l'université de demain.

En ce sens, il apparaît plus que jamais nécessaire que l'UMONS soit :

Ancrée Localement

Une Université au service des membres de sa Communauté et du Hainaut.

Engagée Socialement

Une Université qui, par ses enseignements, ses recherches et ses services contribue activement au progrès de la société.

Impliquée Globalement

Une Université capable de porter hautes ses valeurs humanistes et scientifiques tant au niveau local qu'international.



LOCALEMENT ANCRÉE

SOCIALEMENT ENGAGÉE

GLOBALEMENT IMPLIQUÉE

Au fondement du Projet Rectoral

Des valeurs Fortes !

Inscrits dans la continuité de la politique du Recteur Dubois et de son équipe, dont le travail de développement de l'UMONS ces huit dernières années a été extraordinaire, le projet et le programme exposés ici sont l'aboutissement de nombreuses rencontres et réflexions partagées en amont avec plus de quatre-vingts membres de notre communauté : représentants étudiants, acadé-

miques, scientifiques, administratifs, techniques et ouvriers, issus de tous les sites et secteurs. Ces discussions ont permis d'orienter le choix des priorités et objectifs proposés dans ce projet rectoral, qui s'inscriront nécessairement dans une dynamique de construction d'une université porteuse de valeurs fondamentales que sont :



La citoyenneté et l'ouverture, en favorisant le dialogue avec la société et en renforçant l'utilité sociale de l'université.



La coopération internationale et la gestion inclusive des savoirs, en préservant et en développant les collaborations nationales et internationales, dans un objectif durable et solidaire.



La créativité et l'innovation, en valorisant la recherche et l'enseignement comme moteurs du progrès.



L'excellence et la rigueur, en maintenant des standards élevés sans négliger l'équité et l'accessibilité.



L'éthique et la responsabilité sociétale, en assurant l'intégrité scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux.



L'humanisme et l'inclusivité, en encourageant la bienveillance, la coopération et le respect mutuel.



La liberté académique, en défendant les principes de la démarche scientifique et le rôle de l'université dans la préservation, la construction et la transmission des savoirs, tout en assurant son indépendance et en développant son autonomie.

Notre ambition est d'offrir un enseignement de qualité ouvert sur le monde et vecteur de progrès social, de promouvoir une recherche collaborative et internationale, source d'innovation, et de favoriser un environnement positif, inclusif et stimulant pour les étudiants et le personnel. Cette ambition doit contribuer à renforcer encore la position de l'UMONS comme institution académique hainuyère

de référence, faisant rayonner ses valeurs fondamentales, humanistes et scientifiques, au bénéfice du développement de sa province. Pour y parvenir, il convient de penser notre université comme robuste et durable, indépendante et leader sur le territoire du Hainaut, stabilisée et consolidée grâce à une croissance maîtrisée.

Une Candidature au Service de ce Projet

un projet UMONS Humain, Social et Ambitieux

C'est avec cette vision d'une université forte de valeurs et riche de ses acteurs que je vous soumets ma candidature au rectorat de l'Université de Mons et vous propose, pour m'accompagner, une équipe aux reflets de nos diversités UMontoises, unie autour d'une volonté commune : préparer l'UMONS aux défis du futur.

En effet, les crises à répétition, qu'elles soient sanitaires, énergétiques, économiques ou géopolitiques, ont fragilisé, et fragilisent encore, notre société actuelle fondée sur un modèle solidaire et humaniste auquel je crois profondément. Plus que jamais aujourd'hui les questions d'inégalités sociales, de risques environnementaux, de stress professionnel, d'exploitation et de monétarisation de la recherche scientifique et de l'enseignement universitaire, de remises en question des notions d'éthique et d'intégrité, ou de place de la liberté académique dans un monde qui se polarise, sont prégnantes et constituent autant d'enjeux vitaux vis-à-vis du monde de demain. Or, s'il est bien un lieu gardien d'un modèle éclairé, développant et diffusant les connaissances et compétences au service de valeurs essentielles au bien-être de l'Humain, c'est l'université. Et c'est fort de cette conviction de pouvoir apporter mon énergie et mon expérience à un réel projet au service d'une Université de Mons proactive dans la gestion des changements sociétaux et dans la défense d'un monde aux couleurs de ses idéaux que me voilà devant vous.



Mon parcours au sein de notre université, ayant été successivement étudiant, assistant, enseignant-chercheur, vice-président d'institut, doyen et vice-recteur, m'a permis de percevoir l'engouement et la passion de notre communauté, mais également ses aspirations et ses craintes. Cette trajectoire m'a également permis de tisser des liens solides avec des partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux, avec des acteurs publics et de la société civile, au service de nos trois missions. Je compte mettre à profit cette expérience et ce réseau pour poursuivre et

renforcer cette mission d'utilité sociale de l'UMONS, à savoir offrir aux habitants du Hainaut des opportunités de formation à la hauteur de leurs attentes légitimes, mais également permettre aux mondes économique, social et culturel locaux de disposer d'un interlocuteur à même de pouvoir les accompagner dans leur développement.

Ces ambitions et cette vision sont miennes, mais elles ne peuvent avoir de portée suffisante que si elles sont, ou deviennent, nôtres. Seule une communauté convaincue et engagée disposera des leviers et de la force nécessaires pour faire évoluer notre institution et inscrire son futur dans une dynamique moderne capable d'apporter des réponses aux enjeux de demain. J'ai pu sentir au travers des échanges avec nombre d'entre vous que l'enthousiasme, l'envie, sont partagés, ce qui me fait croire que cette dynamique, et les résultats concrets qui en découleront, sont à notre portée.

Vous l'avez compris, j'entends mener cette mission à bien au travers d'un mode de gouvernance qui sera concerté et participatif, notamment au sein de l'équipe rectorale. Mon rôle sera de donner l'impulsion claire, de porter la vision forte et cohérente que je viens de décrire, de guider les actions menées par la communauté vers ces objectifs, mais aussi de créer les conditions d'une gouvernance impliquante, fondée sur la confiance, la transparence et la co-construction. Chacun d'entre nous – académique, scientifique, administratif, personnel technique, personnel ouvrier ou étudiant – doit pouvoir se sentir acteur du changement, contributeur de décisions porteuses de sens au niveau personnel ou institutionnel. Cette approche participative renforcera la légitimité des choix stratégiques, stimulera l'intelligence collective et permettra à l'UMONS de relever ses défis avec cohésion, agilité et ambition. En effet, notre communauté possède de nombreux atouts incontestables, dont notamment deux implantations aux réalités variées et complémentaires, des dynamiques locales et régionales bien ancrées, une Alliance Européenne EUNICE solide illustrant nos excellents réseaux de collaboration et des instituts de recherche capables de fédérer les chercheurs de l'institution. C'est en privilégiant ces synergies et en favorisant un climat de

confiance que nous pourrons continuer ensemble à faire rayonner l'UMONS, en affirmant une vision commune et ambitieuse, tout en respectant et valorisant les identités de ses composantes.

Je serai également particulièrement attentif à ce que notre université anticipe les transformations sociétales, environnementales et numériques. L'UMONS de demain se doit d'être porteuse d'un projet unificateur, participatif, fondé sur la certitude que le bien-être, l'égalité des chances ou les transitions ne sont pas de simples concepts, mais des éléments indispensables à une évolution plus profonde de notre société. Pour ce faire, la vision de mon équipe rectorale pressentie repose sur des valeurs essentielles et une stratégie claire pour guider son développement, alliant continuité et innovation, que vous découvrirez dans ce document.

Je conclurai en précisant que ce programme se veut encore en évolution : il appelle à être enrichi par vos idées, vos critiques et propositions. Je me réjouis des occasions d'échange qui s'offriront à nous et suis convaincu qu'ensemble, nous pourrons bâtir une université plus robuste, plus solidaire et plus audacieuse encore.

Notre Université
Notre Communauté !

UMONS
Université de Mons

LOCALEMENT ANCRÉE

SOCIALEMENT ENGAGÉE

GLOBALEMENT IMPLIQUÉE



LAURENT LEFEBVRE CANDIDAT RECTEUR

OUVERTURE RESPONSABILITÉ COLLABORATION HUMANISME INNOVATION EXCELLENCE

Originaire de la région de Mouscron, terre de rencontres langagières, économiques et culturelles, j'ai très tôt eu le goût de l'interrelationnel et de l'ouverture à autrui. C'est donc assez naturellement que je me suis orienté vers des études dans le domaine de la Psychologie et des Sciences de l'éducation à l'Université de Mons-Hainaut, obtenant tout d'abord une licence, puis une spécialisation en sciences du langage et enfin un doctorat en sciences psychologiques et de l'éducation. Très rapidement, j'ai porté un intérêt particulier, peut-être même devrai-je dire une passion, pour le cerveau, siège de nos comportements humains.

Après deux séjours postdoctoraux, l'un à l'Université de Bordeaux, l'autre au Centre de Recherche - Institut Universitaire de Gériatrie de Montréal, j'ai eu l'occasion en 2012 de prendre la direction du service de Psychologie Cognitive et Neuropsychologie de la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education (FPSE), amorçant la mise en place d'un parcours de formation dans le domaine, et le développement d'un champ d'expertise scientifique alors novateur à l'UMONS, celui de l'étude de l'altération des processus cognitifs consécutifs à un vieillissement pathologique. Explorer le cerveau humain, mais surtout promouvoir une recherche orientée vers une meilleure compréhension des difficultés rencon-

trées par les personnes présentant des troubles cognitifs, afin de pouvoir leur offrir des soins adaptés, faisait écho à une conception de la recherche scientifique que j'affectionne particulièrement, alliant recherche fondamentale et appliquée. Œuvrer par ailleurs au mieux-être des personnes fragilisées correspondait parfaitement à ma conception humaniste de la société.

Afin d'approcher la complexité inhérente à l'étude de l'Humain, il m'est ensuite apparu évident de promouvoir une démarche résolument interdisciplinaire ; j'ai ainsi cofondé avec plusieurs collègues issus notamment d'autres facultés de l'UMONS un centre de recherche, le Centre Interdisciplinaire en Psychophysiology et Electrophysiology, qui aujourd'hui regroupe des chercheuses et chercheurs relevant des sciences humaines, des sciences de la santé et des sciences de l'ingénieur, toutes et tous convaincus de l'importance de ces partenariats. Au-delà de ces collaborations internes à l'UMONS, j'ai également tissé un réseau dense de partenariats institutionnels dans notre région (notamment via le Pôle Hainuyer, avec les universités partenaires, les Hautes Ecoles (Haute Ecole Condorcet, la Haute Ecole en Hainaut et la Haute Ecole Louvain en Hainaut), les Ecoles supérieures des Arts et les établissements d'Enseignement pour Adultes), au niveau national (avec les autres universités

de la Fédération Wallonie-Bruxelles (ULB, ULiège, UCLouvain, UNamur) et de Flandre (KUL, UGent et VUB)), et à travers le monde (Canada, Grèce, France, Suisse, Congo, Algérie, entre autres), enrichissant mon approche scientifique et pédagogique, tout en façonnant une vision orientée mutualisation et collaboration.

Depuis mon arrivée à l'UMONS il y a trente ans, j'ai eu le plaisir et l'honneur d'assumer de multiples fonctions institutionnelles : représentant du personnel scientifique, membre de plusieurs conseils (Faculté, Institut, Commission doctorale, Conseil de recherche, Conseil d'administration), vice-président de l'Institut Santé et Doyen de la FPSE pendant 8 ans. Je suis actuellement vice-recteur à l'enseignement, à la formation continue et en alternance et aux partenariats académiques. Toutes ces expériences ont contribué à me forger une connaissance transversale approfondie de l'institution et des composantes de notre communauté, des facultés, des écoles, des services administratifs et du monde étudiant. Elles m'ont permis de prendre la mesure des besoins et spécificités des secteurs et des sites, qu'ils soient montois ou carolorégiens.

Fier aujourd'hui de mon parcours de vie professionnel intrinsèquement lié à mon Institution, j'ai à cœur de pouvoir investir dans les prochaines années toute mon énergie à sa croissance et son renforcement, afin d'offrir au Hainaut et au-delà, une université humaine, sociale et d'excellence, que notre région mérite amplement. Après une phase de croissance extraordinaire depuis la création de l'UMONS, il est temps de consolider nos bases, faire fructifier le travail d'essor porté par nos précédents recteurs, afin d'assurer à toutes et tous un cadre de travail et d'étude épanouissant, à la hauteur du Projet UMONS tel qu'ambitionné depuis 2009, à savoir offrir un enseignement de qualité, promouvoir la recherche et l'innovation, et favoriser un environnement inclusif et stimulant pour les étudiants et le personnel.



Notre Université
L'Université du Hainaut

UMONS
Université de Mons

LOCALEMENT ANCRÉE

SOCIALEMENT ENGAGÉE

GLOBALEMENT IMPLIQUÉE

**LAURENCE
RIS**

CANDIDATE
1^{er} VICE-RECTRICE



CURIOSITÉ MONDE RECHERCHE TRANSMISSION DIALOGUE ENGAGEMENT DURABILITÉ

«Le monde est ma tribu», ce slogan du festival mondial du folklore de Saint-Ghislain, résonne dans mon cœur et dans ma tête. Il n'est pas de lieu qui ne mérite d'être vu, pas de peuple qui ne mérite d'être connu.

Arrivée à l'Université de Mons-Hainaut en 1990, c'est au travers de mon parcours universitaire que j'ai pu m'ouvrir au monde tout en consolidant mon ancrage belge et hainuyer. C'est dans cet environnement à la fois chaleureux et exigeant, modeste et fier, familier et en évolution permanente, que j'ai pu diversifier mon parcours, saisir mille et une opportunités et me sentir chez moi.

Passionnée par les sciences du vivant, je me suis orientée naturellement vers la biologie, avant de me spécialiser dans les neurosciences au travers d'une thèse de doctorat et de séjours post-doctoraux à Paris et à Londres. Devenue chercheuse qualifiée puis maître de recherche auprès du Fonds National de la Recherche Scientifique (F.R.S.-FNRS) en 2003, j'ai pu me consacrer temps plein à la recherche pendant 10 ans, avant de devenir chargée de cours puis cheffe du service de neurosciences de la Faculté de Médecine, Pharmacie et Sciences Biomédicales (FMPB) de l'UMONS en 2013.

Mon parcours s'est alors enrichi d'activités orientées vers la société, telles que la dissémination des connaissances, la participation à de nombreux comités et associations scientifiques et la coordination de projets de coopération internationale. Je me suis également progressivement impliquée dans les structures de gouvernance de l'université.

J'ai ainsi été vice-doyenne de la FMPB de 2016 à 2022 et suis vice-rectrice aux relations, mobilités et coopération internationales depuis 2022.

Du point de vue de la recherche, je me suis attachée au cours des dix dernières années à développer la visibilité internationale du laboratoire de neurosciences qui est reconnu pour son expertise dans l'étude des propriétés électriques des neurones, à renforcer les collaborations internes et externes, à soutenir les jeunes chercheurs doctorants et post-doctorants en diversifiant les sources de financement et à ouvrir le champ de la recherche à l'interdisciplinarité au sein des Instituts de recherche de l'UMONS.

Du point de vue de l'enseignement, je donne des cours fondamentaux et spécialisés de la première année de bachelier à la seconde année de master. J'attache une grande importance à la relation pédagogique et à la qualité de la transmission des connaissances, en essayant d'adapter les supports aux objectifs pédagogiques et au contexte. La bienveillance et le respect réciproque sont au cœur de mon enseignement que je souhaite évolutif et participatif.

Je suis par ailleurs très attachée au contact avec le grand public, à la transmission des savoirs et à l'importance de la culture comme vecteur de sens, de bien-être et de solidarité.

En tant que vice-doyenne, puis vice-rectrice, j'ai eu l'occasion d'entrer en contact avec de nombreuses personnes et de découvrir de nombreux aspects de notre institution, de prendre

de nouvelles responsabilités et de gérer des projets multidimensionnels. Cela m'a donné envie d'en savoir plus et de contribuer davantage à cette mécanique vivante extrêmement complexe et sensible qu'est l'UMONS, chaleureuse et ambieuse, accueillante et rayonnante.

Ma candidature au poste de première vice-rectrice

Je me présente aujourd'hui avec une conviction profonde : celle de porter, avec vous et pour vous, un projet rectoral construit collectivement, dans un esprit de dialogue, de confiance et d'écoute mutuelle.

Aux côtés de Laurent Lefebvre, candidat recteur et chef de file de cette ambition collective, mon mandat ne s'inscrira pas dans une logique isolée, mais dans une dynamique transversale, profondément engagée au service de toutes les missions de notre université. Il s'agira d'un mandat de lien, de dialogue et de vision partagée, au cœur des projets et des ambitions collectives. Ce rôle exige d'être à l'écoute, de favoriser les synergies et de porter haut les valeurs qui nous rassemblent. C'est en travaillant ensemble, dans la confiance et la co-construction, que nous pourrons faire grandir notre université. Et c'est avec cette conviction que je m'engage pleinement dans cette responsabilité.

Dans cet esprit, je serai particulièrement attentive à la manière dont chacun – enseignants, chercheurs, personnels administratif, technique et ouvrier (PATO) – pourra contribuer pleinement aux projets de l'UMONS, dans le respect de ses compétences, de ses aspirations. Je travaillerai activement avec l'ensemble de l'équipe rectorale pour garantir l'accessibilité aux études, lutter contre les effets de la précarité étudiante et offrir à chacun un espace propice à l'étude et à l'épanouissement. Pour tous, étudiants et membres de la communauté, nous veillerons au respect de la dignité, de la différence et du bien-être.

Cette ambition collective ne peut se limiter aux murs de l'institution : elle s'inscrit dans un monde en transformation, où les enjeux de durabilité, de justice sociale et de respect du vivant deviennent centraux. Je m'impliquerai activement dans notre volonté commune de repenser notre gouvernance et nos pratiques, pour construire une gestion durable, dans toutes ses dimensions (environnementale, sociale, financière...), robuste et cohérente. Cette démarche, fondée sur la raison d'être de notre université, nous permettra de redéfinir ensemble les fondamentaux de nos métiers et de renforcer une culture de participation, où chaque rôle compte et chaque voix est entendue.

Cette transformation, pensée sur le long terme, accompagnera les autres axes de développement de l'UMONS. Elle mêlera réflexion stratégique et évolution culturelle, pour faire de notre université un lieu encore plus vivant, engagé et tourné vers l'avenir.





UMONS
Université de Mons

LOCALEMENT ANCRÉE

SOCIALEMENT ENGAGÉE

GLOBALEMENT IMPLIQUÉE

OBJECTIFS

UMONS

2026-2030



UNE RECHERCHE D'EXCELLENCE



DÉVELOPPER UNE RECHERCHE D'EXCELLENCE,
COLLABORATIVE ET OUVERTE



CONSOLIDER L'ANCRAGE TERRITORIAL ET
L'IMPACT SOCIÉTAL



VALORISER LA DIVERSITÉ DES PROFILS ET DES
MÉTIERS DE LA RECHERCHE



RENFORCER L'ÉTHIQUE ET L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE



RENFORCER LA DIMENSION
ENTREPRENEURIALE COMME LEVIER STRATÉGIQUE

OBJECTIF 1



Depuis sa création, l'UMONS place la recherche scientifique, l'innovation et plus récemment l'entrepreneuriat au cœur de son identité et de sa mission, consciente que ces dynamiques constituent, imbriquées, un moteur essentiel de progrès et de transformation sociétale. Dans un environnement concurrentiel, en constante et rapide mutation, dans lequel les enjeux économiques, environnementaux, technologiques et sociaux s'entrecroisent, notre institution aura pour mission de développer une stratégie de recherche ambitieuse et structurée, portée par une volonté d'excellence et d'ouverture. Elle visera à continuer de faire de l'UMONS un acteur important sur la scène scientifique régionale, nationale et internationale, capable de contribuer à l'avancement des connaissances tout en renforçant son influence sur son territoire et sur la société. Elle devra, pour ce faire, s'appuyer sur ses valeurs cardinales de rigueur scientifique, d'innovation, d'inclusion et d'intégrité, sur la conviction que la recherche la plus féconde naît de la diversité des regards et des disciplines. Il est en outre important de continuer de faire de l'UMONS un partenaire stratégique reconnu internationalement dans le processus d'innovation de nos entreprises au profit de notre région.

Pour concrétiser cette vision, l'UMONS déploiera, dans le domaine de la recherche, de l'innovation et de l'entrepreneuriat, une feuille de route articulée autour de cinq axes majeurs qui traduisent notre volonté.

Développer une recherche d'excellence, collaborative et ouverte

L'UMONS continuera de faire le pari d'une recherche d'excellence, plurielle, ambitieuse et collaborative qui repose sur une conviction forte : l'excellence scientifique se nourrit de la confrontation des idées, de la diversité des approches et de l'interaction avec le monde. Dans ce monde global et complexe qui est le nôtre, il est de plus en plus vérifié que l'innovation émerge aux frontières des disciplines. Pour répondre à cette réalité, nous placerons nos instituts de recherche, conçus et animés comme de véritables lieux de convergence interdisciplinaire, au cœur de notre stratégie pour favoriser, à travers leurs interactions, la fertilisation croisée des idées et l'initiation de synergies inattendues. Cette réflexion s'organisera

sous la forme d'assises de la recherche à l'échelle de l'institution et mènera à l'identification de quelques Programmes Stratégiques de Recherche (PSR) qui permettront de structurer la recherche de l'UMONS tout en augmentant sa visibilité. Ces PSR auront pour ambition de contribuer à répondre de manière holistique à de grandes questions scientifiques de notre temps. Dans le cadre de ces programmes, s'inscriront des actions spécifiquement conçues pour soutenir les chercheurs et rendre visibles ces PSR.

D'un point de vue stratégique, les PSR joueront un rôle de laboratoire d'idées, offrant un espace d'expérimentation qui permettra à nos chercheurs de tester des approches innovantes, de tisser des liens nouveaux et de préparer des réponses plus solides aux appels à projets externes, qu'ils soient régionaux, nationaux ou européens. Il est entendu que la création de ces programmes sera couplée au soutien réaffirmé d'activités de recherche ne permettant pas l'approche transdisciplinaire visée.

Dans ce contexte, nous souhaitons dynamiser la participation de nos chercheurs aux appels à financements compétitifs, qu'il s'agisse de ceux du FNRS, de la Région wallonne ou de la Commission européenne avec l'ambition a minima, de maintenir les moyens actuellement alloués à notre recherche dans un contexte financier peu favorable à la recherche publique. Pour soutenir cette volonté et maximiser nos chances de succès, nous continuerons de professionnaliser notre appui spécialisé dans le montage de projets à travers l'action de l'Administration de la Valorisation de la Recherche (AVRE) et nous structurerons le partage de bonnes pratiques. Simultanément, et de manière plus ciblée, nous soutiendrons les profils de chercheurs prometteurs, déjà soutenus par des financements européens ou du FNRS, à travers la mise en place d'outils de soutien permettant de mieux faire émerger des candidats à des financements de l'European Research Council (ERC).

En parallèle, nous continuerons à défendre activement les intérêts de la recherche à l'UMONS et de l'AVRE auprès des décideurs politiques, des structures gouvernementales, du FNRS et de la Commission européenne, afin d'offrir un environnement favorable à la recherche et à l'innovation dans notre université y compris en sciences humaines et

sociales, champs de recherche indispensables pour analyser et accompagner les transformations économiques, sociales et culturelles du Hainaut et de la Wallonie.

Cette recherche s'enracinant dans des dynamiques collectives, transdisciplinaires et à fort impact sociétal permettra à l'UMONS de rayonner au niveau international, entre autres en renforçant les liens avec les grands réseaux de recherche transnationaux, dont celui d'EUNICE, et avec des institutions partenaires de premier plan. Ces partenariats offriront un cadre privilégié pour initier des projets communs, partager des infrastructures et stimuler l'innovation au-delà des frontières régionales et nationales parfois étriquées. Notre ouverture internationale passera également par le renforcement d'une politique ambitieuse d'attraction et d'intégration de professeurs visiteurs et de chercheurs postdoctoraux internationaux qui enrichissent notre communauté scientifique de profils variés et soutiennent notre capacité à produire une recherche innovante, nourrie par des perspectives multiples. Nous ambitionnons que les chercheurs postdoctoraux puissent bénéficier de programmes d'accueil personnalisés, permettant de faciliter leur intégration culturelle et linguistique, ainsi que d'actions favorisant leur intégration dans nos équipes et réseaux. L'accueil de professeurs de renom pourra, quant à lui, s'organiser dans le cadre d'un programme ad hoc (UMONS Research Chairs of Excellence) qui leur permettra, au-delà d'une dissémination de leur savoir, de s'impliquer pour des périodes de plusieurs mois, en particulier dans nos laboratoires et services de recherche.

Finalement, la mutualisation des ressources restera un principe directeur de notre action. Nous poursuivrons et amplifierons la structuration de plateformes technologiques mutualisées mettant à disposition des expertises et moyens techniques, scientifiques et technologiques de haut niveau, permettant d'optimiser les investissements et d'élargir l'accès à des outils parfois coûteux ou rares, tout en favorisant le partage de compétences. Dans ce contexte, nous ambitionnons également de faciliter l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le développement de la recherche à l'UMONS, possiblement en collaboration avec nos UMONS Innovation Centers (UMICs).

Consolider l'ancrage territorial et l'impact sociétal

Fière de son ancrage hainuyer, la recherche à l'UMONS entend continuer de nourrir le développement économique, social et culturel de son territoire. Nous déploierons ainsi une stratégie de recherche collaborative territoriale structurée, avec une attention particulière portée au site de Charleroi qui constitue, en résonance avec l'offre de formation déjà présente, un pôle important de développement scientifique et technologique pour l'université.

Soutenir les dynamiques locales d'innovation et d'entrepreneuriat scientifiques restera donc une priorité pour laquelle nous mettrons l'accent sur des secteurs stratégiques tels que les CleanTech, la santé ou le numérique, dans lesquels notre expertise et nos ressources peuvent contribuer directement à la compétitivité de la région.

Notre action s'appuiera sur un renforcement des partenariats stratégiques avec les institutions locales et régionales afin de coordonner les efforts et de maximiser l'impact des projets. À cet égard, notre réseau d'UMICs constituera un outil précieux en agissant comme catalyseur entre les chercheurs, les entreprises et les institutions publiques, afin de développer des projets à fort impact sociétal. Ce dispositif contribuera également à soutenir et à mettre en valeur les recherches menées dans le domaine des sciences humaines et sociales, dont la pertinence est essentielle pour comprendre et accompagner les transformations sociales, culturelles et territoriales. L'objectif est de permettre à notre recherche académique d'imprégner, dans toute sa diversité, le tissu économique, social et environnemental en favorisant, par exemple, la mobilisation de nos chercheurs au bénéfice de notre tissu socio-économique (stages, thèses en entreprise...).

La création de spin-offs et de chaires alimentera une vision de la recherche qui n'est plus uniquement confinée dans l'univers académique, mais qui interagit en permanence avec la société et ses besoins. Cette coopération permettra de mutualiser les moyens, d'aligner les priorités et de garantir que nos initiatives répondent aux besoins réels du territoire. Le réseau alumni

constituera également une ressource précieuse en mobilisant nos anciens étudiants et chercheurs pour soutenir l'innovation, la valorisation et le transfert de connaissances, en s'appuyant sur leurs expériences, leurs réseaux professionnels et leur engagement envers l'université. Leur contribution pourra jouer un rôle déterminant dans le financement, le mentorat ou la mise en relation avec des partenaires stratégiques, et renforcer ainsi la diffusion et l'impact des recherches de l'UMONS au cœur de la société.

Pour structurer cette dynamique, l'UMONS partagera un agenda, dans des domaines ciblés, avec les UMICs et les partenaires du tissu socio-économique autour de projets à fort impact régional. Cet agenda commun permettra d'identifier les priorités, de planifier les actions et de suivre les résultats dans une logique rationnelle de co-construction et de transparence.

Finalement, dans un contexte où la désinformation gagne du terrain, où la confiance envers les experts et les institutions scientifiques s'affaiblit, et où les défis collectifs liés par exemple au climat, à l'intelligence artificielle, à l'énergie ou à la santé deviennent de plus en plus complexes, le rôle de l'université et de l'UMONS en particulier en tant qu'acteur scientifique engagé est plus essentiel que jamais. Notre université doit être encore davantage ouverte, lisible et présente dans l'espace public, afin de contribuer à reconstruire une culture scientifique partagée où la science est reconnue comme un bien commun : accessible, discutée et appropriée par toutes et tous. Dans cette perspective, il sera important de coordonner les initiatives existantes, de définir des priorités claires et de soutenir d'éventuels nouveaux dispositifs. Parmi ceux-ci, la mise en place d'une plateforme "UMONS explique" visant à structurer la diffusion auprès du grand public de contenu scientifique vulgarisé (courtes vidéos, podcasts,...), de partenariats renforcés avec les écoles, ainsi que de living labs. Ces derniers consistant en des dispositifs participatifs, permettront aux chercheurs de l'UMONS et de ses UMICs, aux citoyens, aux collectivités et aux entreprises régionales de penser et coconstruire des solutions sur mesure face à certains défis spécifiques rencontrés sur notre

territoire. Enfin, nous veillerons à ancrer durablement cette dynamique en proposant des formations en communication scientifique à nos chercheurs, en accompagnant la création de contenus, en intégrant la médiation scientifique dans nos pratiques et en valorisant celles et ceux qui s'y engagent.

Valoriser la diversité des profils et des métiers de la recherche

La diversité, qu'elle soit disciplinaire ou méthodologique, qu'elle concerne les parcours de vie ou les métiers qui contribuent à la production de connaissances, est une richesse essentielle à la vitalité et à la créativité de la recherche. Nous souhaitons que cette pluralité soit non seulement reconnue, mais aussi activement valorisée.

Nous nous engageons à mettre en œuvre une politique inclusive qui accorde la même importance à toutes les formes de recherche, qu'elles soient fondamentales ou appliquées, issues des sciences humaines et sociales ou des sciences dites dures, car chaque recherche d'excellence mérite un soutien adapté à ses besoins et à ses rythmes. Pour ce faire, nous instaurerons des dispositifs de reconnaissance et de progression pour les chercheurs aux parcours variés, en tenant compte de la diversité des expériences et des trajectoires professionnelles en cohérence avec l'esprit de la charte CoARA (The Coalition for Advancing Research Assessment), dont l'UMONS est signataire. L'objectif est de créer un environnement où chaque profil peut trouver sa place, progresser et contribuer pleinement à la dynamique collective.

D'autre part, nous considérons que le succès de notre recherche repose également sur des talents qui œuvrent souvent dans l'ombre. Nous voulons renforcer la reconnaissance des métiers de soutien à la recherche : techniciens, logisticiens, data ambassadors et autres acteurs indispensables au bon fonctionnement de nos projets scientifiques. Leur savoir-faire technique est en effet le garant de la qualité des résultats produits. Cette reconnaissance s'accompagnera d'un engagement en faveur des chercheurs eux-mêmes, notam-

ment les doctorants, entre autres à travers les actions du PhD College. Nous continuerons dès lors à développer des programmes de formation et de mentorat pour les accompagner dans leurs parcours, en les aidant à développer non seulement leurs compétences scientifiques, mais aussi leurs aptitudes transversales de manière complémentaire à ce que les écoles doctorales près du FNRS leur proposent. De manière à mieux encore structurer cet accompagnement, une Graduate School transversale aux instituts de recherche, connectée, entre autres, aux UMONS Research Chairs of Excellence et impliquant le PhD College et le Corsci, sera créée. Elle permettra de regrouper les doctorants, les post-doctorants, les étudiants de master voire les étudiants récipiendaires d'une bourse d'initiation à la recherche déjà impliqués en recherche, lors de cycles de conférences thématiques qui permettront de les former, mais également d'augmenter la visibilité de l'UMONS à l'international.

Pour que chacun puisse se concentrer sur le cœur de son métier, nous travaillerons également à alléger les charges administratives qui pèsent sur les chercheurs en renforçant les fonctions de support au sein de l'université, entre autres à travers les actions de l'AVRE et en explorant les capacités de nouveaux outils informatiques. Cette démarche, qui s'inscrit dans une logique d'efficacité et de bien-être au travail, visera à libérer du temps et de l'énergie pour la recherche proprement dite.

Renforcer l'éthique et l'intégrité scientifique

L'excellence scientifique ne peut se concevoir sans un socle solide d'éthique et d'intégrité. Dans un monde où la production et la diffusion des connaissances s'accélèrent, où les technologies évoluent rapidement, il est indispensable que notre recherche s'appuie sur des principes clairs et partagés par l'ensemble de notre communauté. L'intégrité scientifique sera inscrite comme une exigence transversale dans toutes nos pratiques de recherche. Nous déploierons une politique institutionnelle claire et proactive qui guidera nos choix méthodologiques, nos collaborations et nos modes de diffusion des résultats. En particulier, nous accompagnerons nos chercheurs dans

l'appropriation des technologies d'IA, en veillant d'une part à ce que leur utilisation s'inscrive dans un strict respect des normes d'intégrité scientifique et d'autre part, en faisant de ces outils un levier transversal pour les aider dans leurs tâches administratives.

Pour ce faire, la sensibilisation et la formation continueront à être des leviers essentiels. Nous renforcerons nos actions en matière de formation et d'accompagnement à destination de tous les acteurs de la recherche : doctorants, chercheurs confirmés, personnels de soutien, encadrants et porteurs de projets. Ces dispositifs viseront à donner à chacun les outils et les repères nécessaires pour agir de manière responsable et conforme aux standards les plus exigeants. En outre, le Comité d'Éthique et d'Intégrité Scientifique, récemment créé à l'UMONS, jouera un rôle central dans cette démarche. Nous soutiendrons activement son action, qu'il s'agisse de l'émission d'avis, de la gestion des signalements, de sa coordination avec le Conseil Supérieur d'Intégrité Scientifique, ou encore du pilotage de groupes de travail thématiques consacrés aux enjeux éthiques émergents.

En cas de signalement ou de manquement, nous nous engageons à appliquer des procédures équitables, transparentes et menées dans le respect de la confidentialité, afin de protéger à la fois les personnes concernées et l'institution. L'objectif est de préserver un climat de confiance et de respect mutuel, tout en assurant que chaque situation soit traitée avec rigueur et impartialité.

Renforcer la dimension entrepreneuriale comme levier stratégique

Loin d'être un simple prolongement de l'activité académique, l'entrepreneuriat est devenu et restera pour l'UMONS un axe stratégique à part entière, intimement lié à notre mission de valorisation de la recherche. Cette dynamique s'est récemment traduite par la création de l'Entrepreneurship Academy, qui regroupe des actions soutenant les initiatives entrepreneuriales. Nous continuerons ainsi de favoriser l'émergence de projets entrepreneuriaux portés par des étudiants, doctorants et chercheurs grâce au statut d'étudiant-entrepreneur

et aux formations intégrées dans nos programmes, à travers la création de spin-offs, de start-ups académiques et le dépôt de brevets. Des dispositifs comme le CLICK N'START⁽¹⁾, le Parcours de l'Entrepreneur⁽²⁾ ou le futur Starter Corner⁽³⁾, qui viennent concrétiser cet accompagnement en offrant un espace de sensibilisation, d'expérimentation et de soutien sur mesure, seront soutenus et renforcés tandis que les actions du CLICK et du Centre d'Excellence en Efficacité Énergétique et Développement Durable (C3E2D) seront réinterrogées de manière à optimiser l'apport de ces relativement jeunes structures auprès de notre communauté de chercheurs. Toutes ces actions viseront, entre autres, à soutenir le développement du Campus Innovation au parc Initialis.

La reconnaissance de l'esprit d'entreprise s'exprimera également dans nos critères d'évaluation internes, où nous valoriserons désormais les parcours entrepreneuriaux en complément des résultats de recherche. Pour faire naître et grandir ces projets, nous mobiliserons l'expertise de l'AVRE et de partenaires de l'UMONS qui

accompagnent les chercheurs depuis l'idée jusqu'à la concrétisation, avec un appui au business model, au financement et à la structuration. Le label « Chercheur-Entrepreneur » continuera d'incarner cette démarche individualisée, valorisant les profils qui transforment leurs découvertes en innovations concrètes.

Finalement, nous dynamiserons activement les collaborations avec nos UMICs, les incubateurs, les pôles de compétitivité, les structures de financement et les acteurs économiques régionaux ainsi qu'avec le consortium de notre université européenne EUNICE. Ces partenariats ouvrent aux chercheurs et étudiants des réseaux et ressources qui renforcent leur capacité à concrétiser leurs idées. Nous inviterons les entreprises à devenir partenaires de nos étudiants et chercheurs entrepreneurs, que ce soit par un soutien financier ou par le partage d'expériences. Dans cette dynamique, notre réseau des alumni constituera une ressource clé en mobilisant mentors et experts pour accompagner les porteurs de projets et faciliter leur accès à de nouveaux marchés.

1 <https://le-click.be/clicknstart/>

2 <https://web.umons.ac.be/fr/study/parcours-de-lentrepreneur-e-initiez-vous-a-lentrepreneuriat/>

3 Espace dédié à l'entrepreneuriat



UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE



PROMOUVOIR LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE



RENFORCER LA QUALITÉ PÉDAGOGIQUE DE L'ENSEIGNEMENT



OFFRIR DES FORMATIONS FLEXIBLES ET INCLUSIVES



DÉVELOPPER LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE



RECONNAÎTRE L'INVESTISSEMENT PÉDAGOGIQUE DES ENSEIGNANTS

OBJECTIF 2



Les défis relatifs à l'enseignement au sein de l'université sont nombreux : la transition entre l'enseignement obligatoire et l'enseignement universitaire, la gestion des primo-inscrits et leur bonne orientation ainsi que les actions d'aide à la réussite, la gestion de l'ensemble de nos étudiants en tenant compte des diversités facultaires, leur accueil dans des locaux adaptés aux réalités des cohortes actuelles et aux évolutions technologiques, les particularités de la formation tout au long de la vie et des adultes en reprise d'études, les évolutions à prévoir en considérant le développement de la formation en alternance. Ils se situent également au niveau de la reconnaissance de l'investissement des collègues, de la place que l'université souhaite donner aux initiatives pédagogiques particulières ou encore à l'articulation des nécessaires évolutions de nos enseignements à la lumière des enjeux socio-écologiques. Nos préoccupations concernent aussi l'introduction de nouveaux concepts (e.g. l'IA) ou la réflexion sur une autre organisation académique (e.g. l'évaluation continue ou l'évolution du calendrier académique).

Certains de ces défis, certaines de ces questions nous sont propres, nous pouvons les prioriser, les inscrire dans un programme. D'autres seront imposés par l'actualité et difficiles à identifier dès maintenant.

Ces divers éléments doivent également s'articuler autour du maintien des activités d'enseignement actuelles de l'université (habilitations existantes) et du développement raisonnable d'activités nouvelles (prolongation des cursus existants, formations sur le site de Charleroi via l'ASBL Marie Mineur (partenariat UMONS-ULB), ou collaborations internationales dans le cadre d'EUNICE et d'Erasmus Mundus).

Les actions proposées en réponse à ces défis doivent être réalisées dans un cadre permettant d'attester de la qualité de notre enseignement universitaire et contribuant à l'épanouissement de tous les acteurs de l'université. Cela se fera assez naturellement avec l'implémentation de notre évaluation institutionnelle. Les réponses aux différents défis identifiés nécessiteront notamment de pérenniser les actions en cours, entamées lors des précédents mandats. Nombre d'acteurs déjà

impliqués dans ces thématiques continueront à être sollicités. Cela se fera de façon assez naturelle avec les administrations affectées à l'enseignement ou à l'articulation de l'enseignement avec les autres missions de l'université, mais également au travers de la mise sur pied de groupes de réflexion, cellules diverses, qui seront amenés à avancer ensemble dans des domaines plus transversaux ou nouveaux. On peut penser par exemple à la sollicitation de ressources quand il s'agit de mettre sur pied des formations transversales comme celle relative au développement durable.

Ce qui doit piloter les actions, ce sont les nécessaires coordinations, échanges et partages dans tous les dossiers. Nous ne décrétons pas les évolutions à prévoir au sein de l'université, nous les construisons avec toutes les parties prenantes (nous ne faisons pas référence ici à la nécessaire implémentation des éléments décrétés au niveau politique et sur lesquels nos marges d'action peuvent être assez limitées). Nous serons particulièrement attentifs à proposer des évolutions globales et cohérentes pour ne pas répondre aux décrets par des demi-mesures peu efficaces, ainsi la mise en place d'un nouveau calendrier pourra par exemple être l'occasion de requestionner l'ensemble des programmes.

L'offre d'enseignement doit continuer à être pensée dans une logique de flexibilité et d'inclusion afin de répondre aux besoins d'un public étudiant de plus en plus hétérogène : adultes en reprise d'études, étudiants entrepreneurs, sportifs, parents, représentants, aidants, ou encore étudiants à besoins spécifiques. Cette diversité appelle des dispositifs adaptés, tant sur le plan pédagogique que sur celui de l'accompagnement.

Concrètement, au quotidien, dans le domaine de l'enseignement

Nous serons attentifs à maintenir les nécessaires articulations avec toutes les instances concernées (administrations spécifiques ; (Direction des Affaires Académiques, Direction des Affaires Étudiantes (DAE), Direction Générale du Recteur et de l'Administrateur), mais aussi facultés/écoles, les cellules de pédagogie facultaires (CPF) et les étudiants). Beaucoup de structures existent déjà,

comme des cercles d'échange/de discussion (groupes de travail, commissions,...). Si certains points venaient à ne pas s'intégrer dans les éléments existants, et nécessitaient des concertations entre d'autres intervenants, nous pourrions proposer des groupes de travail à géométrie variable en fonction des besoins. Le tout sera pensé sans ajouter de réunions « vides » (i.e. des réunions où chacun se demande quelle est sa valeur ajoutée à l'ensemble). Le souci de bien utiliser le temps de chacun et chacune d'entre nous est également présent dans le domaine de l'enseignement.

Promouvoir la qualité de nos formations et la reconnaissance des investissements personnel et collectif

Dans un contexte d'évolution constante de l'enseignement supérieur, il est essentiel d'offrir un environnement de formation adapté aux besoins de l'institution et aux attentes de la société. Cela implique une attention toute particulière aux quantité et qualité des infrastructures, notamment les salles de cours, ainsi qu'à l'intégration des évolutions technologiques au service de la pédagogie. Une réflexion sera menée par exemple sur la place de l'enseignement à distance, qui trouverait assez naturellement sa justification dans le cadre des formations à horaire décalé.

La valorisation de la qualité pédagogique des enseignements demeure une priorité. Nous comptons faire évoluer les compétences ou les procédures d'évaluation des Cellules d'Évaluation Pédagogique Facultaire (CEPF), en tenant toujours compte du retour des étudiants, mais en considérant l'élaboration de dossiers pédagogiques complets. Cette démarche pourrait être amorcée de manière non contraignante, afin de favoriser l'adhésion progressive des équipes. Il est question ici de proposer aux collègues de communiquer un dossier reprenant un document de type « VIP » (valorisation de l'investissement pédagogique) afin de leur permettre de présenter leurs approches pédagogiques privilégiées ou leurs réflexions dans ce cadre.

Par ailleurs, la finalisation de la mise en place d'un dispositif institutionnel autonome d'évaluation de la qualité des enseignements constitue un levier stratégique pour le développement de programmes d'enseignement d'excellence. Ce projet, coordonné par le service EQUiP, vise à instaurer une culture de l'amélioration continue, fondée sur des indicateurs pertinents et partagés.

Au-delà de l'inhérente activité de recherche des enseignants universitaires, il convient d'ouvrir la réflexion sur la possibilité de parcours de carrière plus différenciés, ce qui permettrait de mieux valoriser les engagements individuels et de répondre aux besoins variés de l'institution. En effet, la reconnaissance de l'investissement pédagogique, par exemple, constitue un enjeu majeur nécessitant inévitablement de questionner la charge de cours individuelle.

Renforcer les actions d'aide à la réussite

Sous la coordination d'un conseiller et des services supports ad hoc (le Service d'Appui Pédagogique (SAP), les CPF, le Groupe de travail Aide à la Réussite (GT AR) et le Service d'Accompagnement et Orientation Étudiants (SAOE)), l'UMONS entend poursuivre son investissement dans les actions permettant de concourir aux quatre objectifs épinglés dans son plan stratégique en matière d'aide à la réussite, à savoir :

- 1) l'accompagnement des étudiants dans leur démarche d'orientation et/ou de réorientation,
- 2) l'accueil des étudiants et la facilitation de leur transition,
- 3) l'identification précoce des étudiants en difficulté d'apprentissage pour les guider vers des remédiations et actions ciblées et
- 4) l'accompagnement des étudiants vers l'autonomie et l'augmentation de leur engagement dans les activités d'apprentissage.

En ce qui concerne l'orientation des étudiants, avant et pendant leur parcours universitaire, nous veillerons à intensifier tout particulièrement les interactions avec les hautes écoles du Hainaut, grâce au support du SAOE et de la Direction de la Communication (DCOM), afin d'assurer un accompagnement cohérent et continu.

En vue de favoriser la transition vers l'université, notre institution entend aussi renforcer sa collaboration avec les établissements d'enseignement secondaire du Hainaut. Cette dynamique se traduira par des actions concrètes visant à faciliter l'intégration des futurs étudiants dans leur nouvel environnement académique. Dans cette optique, nous souhaitons et devons capitaliser sur notre réseau d'écoles partenaires de nos activités d'enseignement et de recherche, notamment dans le cadre de la formation des enseignants, pour renforcer le lien avec les établissements secondaires.

Par ailleurs, nous poursuivrons nos efforts en matière d'aide à la réussite pour laquelle un large éventail de mesures est déjà proposé par l'UMONS. La priorité sera donnée à la consolidation de la mutualisation des initiatives innovantes. Il s'agira également, dans le cadre du GT AR de travailler sur une meilleure communication relative aux dispositifs disponibles associée à une réflexion continue à leur sujet. La promotion de la réussite étudiante passera également par une meilleure identification des facteurs d'échec et de réussite tout au long du parcours de bachelier. Cette analyse, coordonnée et alimentée par les CPF et le SAP permettra d'adapter nos dispositifs d'accompagnement de manière encore plus ciblée et pertinente.

Enfin, avec l'aide du SAP, nous encouragerons activement l'usage de dispositifs pédagogiques innovants tels que l'e-learning, les massive open online courses (MOOCs), les classes inversée et renversée, ou encore les outils interactifs. Ces approches seront soutenues par des actions de formation initiale et continue à destination du personnel académique et scientifique. Un accompagnement techno-pédagogique sera assuré dans la continuité du projet « Stratégie Numérique pour l'enseignement et les apprentissages » (projet NUMONS), afin de valoriser l'engagement des enseignants dans cette transformation pédagogique.

Consolider le développement de notre offre de formation tout au long de la vie à horaire décalé ou en alternance, à destination de publics diversifiés

Le développement d'une formation tout au long de la vie (FTLV) de qualité, en phase avec les attentes d'une société en transition, dans les domaines économiques, industriels et sociaux, reste une priorité. Il s'agira de soutenir les enseignants impliqués dans ces dispositifs, en valorisant leur engagement et en leur offrant un accompagnement adéquat.

Avec l'aide d'un conseiller « formation tout au long de la vie », l'ASBL Marie Mineur, les services associés (services Formation continue (FC) à Mons et « Bien-être, sécurité au travail et environnement » (BESTE à Charleroi)) ainsi que les apparitorats/secrétariats des études des facultés et écoles concernées, une réflexion approfondie sera engagée sur l'opportunité de créer de nouvelles filières (principalement à Charleroi mais pas exclusivement), notamment par le biais de certificats d'université et de formations en alternance. Il convient toutefois de bien mesurer les implications de ce modèle, tant sur le plan organisationnel que pédagogique, afin d'éviter une surcharge des équipes déjà fortement mobilisées. Une évaluation rigoureuse de l'intérêt, des limites et des risques liés à l'introduction de micro-certifications est également nécessaire, en veillant à capitaliser sur les dispositifs existants et à préserver les ressources humaines disponibles. La mise en place systématique d'un référentiel de compétences pour les formations continues et pour la micro-certification pourrait constituer un outil structurant, facilitant la lisibilité et la reconnaissance des parcours proposés. Cette démarche doit s'inscrire dans une logique de concertation, tenant compte de la diversité des réalités vécues au sein des facultés et des écoles. La conciliation des points de vue est essentielle pour garantir une approche équilibrée et inclusive. Cette question devra également s'inscrire dans une concertation avec les autres universités confrontées à cette même exigence liée aux mesures de qualité.

Par ailleurs, face à l'augmentation significative du nombre de dossiers à traiter, il est sans doute nécessaire de repenser l'organisation du service de formation continue en articulation avec les services administratifs et informatiques associés à la gestion de ces dossiers. Dans ce contexte, une aide opérationnelle à Charleroi, notamment via la récupération du service BESTE, pourra contribuer à une meilleure répartition de la charge de travail.

Assurer la pérennité de nos formations et l'offre de formation dans le Hainaut et à l'international

Dans une dynamique d'ouverture et de coopération, l'UMONS souhaite renforcer ses partenariats pédagogiques, tant au sein de l'ASBL Marie Mineur, du Pôle Hainuyer que dans le cadre de l'Alliance Européenne EUNICE. L'objectif est d'augmenter l'offre de formations conjointes, en favorisant les synergies entre établissements et en développant des parcours académiques partagés, porteurs de valeur ajoutée pour les étudiants et les enseignants.

Parallèlement, l'université ambitionne de poursuivre la masterisation des cursus pour lesquels elle dispose déjà d'une habilitation au niveau du bachelier. Cette évolution permettra de consolider l'offre de formation, de garantir une continuité académique cohérente, et de répondre aux besoins croissants de qualification dans plusieurs domaines stratégiques. La pérennité des habilitations obtenues par l'UMONS, notamment en médecine et en droit, constitue ainsi un enjeu majeur.

Dans le contexte international porté par EUNICE et les programmes tels qu'Erasmus Mundus, une réflexion approfondie sur les langues d'enseignement s'imposera. Cette réflexion devra être menée de manière stratégique, en tenant compte des publics visés, des objectifs pédagogiques et des ressources disponibles, par exemple en s'interrogeant sur la place à donner aux enseignements en anglais pour attirer un public international tout en restant attentif à notre spécificité francophone.

Enfin, pour accompagner cette internationalisation croissante, il est essentiel d'améliorer la formation en langue anglaise du personnel enseignant. Cela permettra non seulement de faciliter l'intégration

dans les programmes européens, mais aussi de renforcer la qualité et l'attractivité des enseignements dispensés dans un contexte globalisé.

Réaffirmer le rôle sociétal fondamental de notre enseignement

Dans une volonté de répondre aux grands enjeux contemporains, nous souhaitons soutenir le développement d'offres transversales d'enseignement autour de thématiques sociétales majeures telles que le développement durable, l'entrepreneuriat, l'éthique, l'intelligence artificielle, la culture scientifique, l'inclusion et la diversité, ainsi que la citoyenneté et l'interculturalité. Ces thématiques, par leur portée universelle, pourraient d'ailleurs utilement être ouvertes au grand public, contribuant ainsi à renforcer le rôle sociétal de l'université.

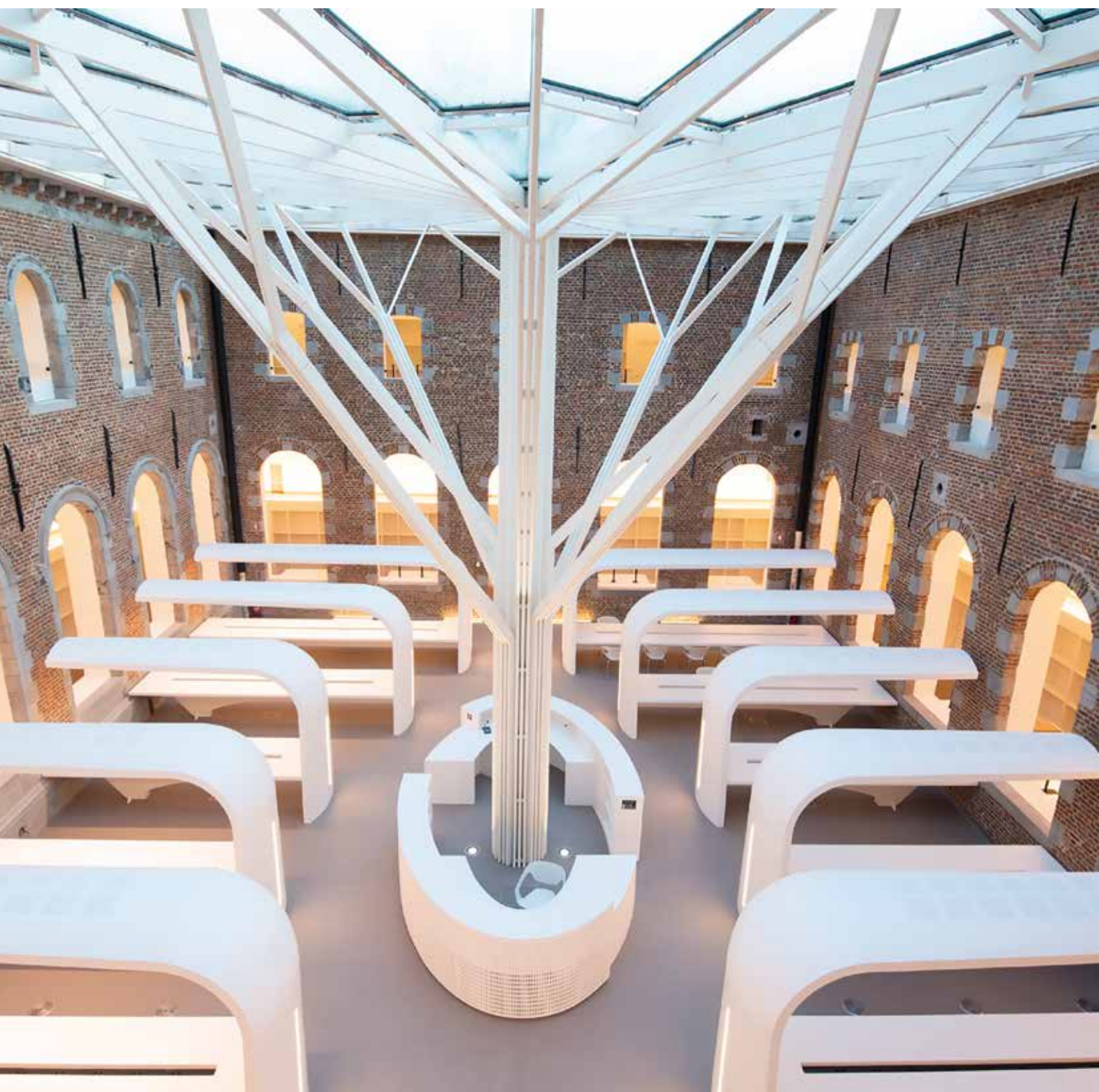
Afin de garantir l'accessibilité et la flexibilité de ces formations, le recours à l'enseignement à distance sera envisagé, en complément ou en alternative aux formats traditionnels. Cette approche permettrait de toucher un public plus large, tout en tenant compte des contraintes logistiques et des profils variés des apprenants. Cependant, avant d'engager toute action concrète, il est essentiel d'initier une réflexion collective et sereine sur les modalités de mise en œuvre d'un tel projet. Il s'agira notamment de débattre du « comment y arriver » en tenant compte des ressources disponibles, des compétences mobilisables, et des équilibres à préserver au sein des équipes. L'objectif est d'éviter toute surcharge ou épuisement des ressources humaines, en privilégiant une démarche progressive, concertée et réaliste. Ce projet, porteur de sens et d'impact, devra s'inscrire dans une logique de co-construction, en lien avec les acteurs académiques, les partenaires institutionnels et les besoins de la société, afin de garantir sa pertinence, sa faisabilité et sa pérennité.

En conclusion de ce point, il importe de rappeler l'essentiel : préserver la spécificité de l'enseignement universitaire, fondé sur une articulation étroite entre enseignement et recherche scientifique. Cette identité académique doit rester au cœur de nos actions, en garantissant que les savoirs transmis soient nourris par une recherche active,

critique et innovante. Dans cette dynamique, il est également crucial d'être attentif à la structuration des initiatives et à leur lisibilité. L'articulation entre les différents acteurs – facultés, écoles, services administratifs et pédagogiques – doit continuer à être pensée avec soin, afin de favoriser la cohérence des démarches et d'assurer leur visibilité lorsque cela est pertinent. Une gouvernance claire et partagée est un facteur clé de réussite.

Nous nous engageons à traiter avec rigueur et attention les dossiers complexes qui émerge-

ront, en particulier ceux liés à des évolutions majeures comme celle des nouveaux rythmes académiques. Ce type de transformation implique nécessairement une mobilisation large et concertée de toutes les parties prenantes : facultés, écoles, administration, SAP, CPF, SAOE, EquiP, ainsi que les étudiants eux-mêmes. Il conviendra de respecter et de ménager l'ensemble des intervenants (académiques, scientifiques, administratifs ou étudiants) en veillant à ce que les processus soient inclusifs, transparents et respectueux des réalités de chacun.



UNE UNIVERSITÉ OUVERTE AU MONDE



RENFORCER LA STRATÉGIE INTERNATIONALE



DÉVELOPPER L'ALLIANCE EUROPÉENNE EUNICE



SOUTENIR LA COOPÉRATION AVEC LE SUD
GLOBAL



VALORISER LES MOBILITÉS ENSEIGNANTES ET
ÉTUDIANTES



PROMOUVOIR L'INTERNATIONALISATION SUR LES
CAMPUS

OBJECTIF 3



Les relations internationales s'inscrivent dans un contexte mondial pour le moins mouvementé. Notre monde est en proie à des tensions géopolitiques croissantes, à des conflits armés et à des crises diplomatiques persistantes. Ce climat est aggravé par des volontés de repli sur soi, nourrissant la méfiance et la peur de l'autre, et par des politiques, y compris en Occident, allant parfois jusqu'à remettre en cause les fondements des systèmes éducatifs ou la liberté académique. Les enjeux climatiques ajoutent une ombre à ce sombre tableau en interrogeant la légitimité des déplacements et des échanges physiques.

L'ouverture à l'international n'en demeure pas moins une nécessité impérieuse pour l'enseignement supérieur qui peut constituer une réponse à ces enjeux, car elle est un levier fondamental pour former des citoyens éclairés, aptes à appréhender les défis globaux, à s'ouvrir à la diversité culturelle et à interagir avec elle. Elle contribue à l'édification d'une science ouverte, plurielle et responsable. Ni la recherche ni l'enseignement ne se conçoivent sans interactions avec d'autres enseignants-chercheurs, sans la compréhension de modes de pensée différents, sans la confrontation d'idées et de raisonnements.

C'est dans cette dynamique que l'Université de Mons entend réaffirmer avec force sa vocation d'ouverture à l'international, de soutien au développement et de sensibilisation à l'interculturalité.

Une politique institutionnelle renforcée

Une première action visera à renforcer la visibilité institutionnelle de l'ouverture à l'international, en reconnaissant son rôle stratégique dans le développement académique et scientifique. À cette fin, une Commission aux relations internationales sera remise sur pied, dans laquelle les facultés, les écoles et le Service des Relations Internationales (SRI) joueront un rôle central. L'objectif premier de cette commission consistera à développer une vision internationale à la fois structurée et réaliste, et à se donner les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie institutionnelle cohérente et partagée en matière de relations internationales. Cette démarche passera par une réflexion approfondie sur les partenariats académiques en général, et les partenariats à risque en particulier, dont la pertinence et le bien-fondé devront être rigoureusement évalués. La volonté affirmée de se positionner à l'international sur la base de partenariats solides et sûrs se traduira par l'élaboration d'une politique qualité en matière de collaborations internationales. Cette politique sera conçue en étroite concertation avec Wallonie-Bruxelles International (WBI) et les partenaires de la Fédération Wallonie-Bruxelles, notamment par l'intermédiaire de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES), dans une logique de synergie et de co-construction.

L'Alliance universitaire EUNICE

L'alliance européenne EUNICE représente une occasion majeure pour l'UMONS de renforcer ses liens avec des universités européennes au profil similaire au sien : une université de taille moyenne, issue d'une région en reconversion socio-économique, jouant un réel rôle sociétal au sein de sa communauté. La poursuite de l'implication de l'UMONS au sein de l'alliance EUNICE s'inscrira dans une volonté de renforcer la visibilité de cette dynamique européenne auprès des membres de la communauté universitaire. C'est dans cette optique qu'un rapprochement des services EUNICE et Relations Internationales sera envisagé.

Il s'agira par ailleurs de donner du sens à EUNICE en interne, en mettant en œuvre des actions concrètes et structurantes. Parmi celles-ci, l'appui sur le réseau européen pour initier des projets collaboratifs en matière d'enseignement et de recherche constituera une priorité. De même, la possibilité récente de créer de nouvelles habilitations intra-alliance devra être analysée, et l'émergence de projets de codiplomation avec les universités partenaires soutenue en interne de façon à enrichir l'offre académique et à positionner l'UMONS comme un acteur clé de l'enseignement supérieur européen.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'activités proposées aux étudiants, accompagnée d'une valorisation explicite dans leur parcours académique, contribuera à renforcer leur adhésion et leur participation au projet. Il conviendra également de reconnaître et de mettre en lumière les investissements consentis par les membres

de l'UMONS pour soutenir le fonctionnement de l'alliance et ainsi contribuer à son succès. En outre, la richesse culturelle et linguistique qu'offre EUNICE représentera une occasion précieuse pour confronter la communauté universitaire à une diversité de systèmes de pensée, élargissant ainsi les horizons de chacun.

La coopération internationale

L'UMONS peut actuellement s'enorgueillir d'un nombre impressionnant de projets de coopération internationale répartis entre les continents américain, africain et asiatique. Pour poursuivre sur la voie de l'ouverture, l'UMONS doit continuer à soutenir activement les projets de coopération avec le Sud global, en veillant à ce que ces initiatives contribuent à un développement mutuellement avantageux. Dans ce contexte, une attention particulière sera apportée à la pérennisation de la station de recherche interuniversitaire de Madagascar.

Deux actions principales viendront aider au déploiement de ces projets. La première consistera en la déconstruction du mythe selon lequel la coopération au développement se fait au travers de projets secondaires et de moindre qualité suivant une relation unidirectionnelle nord-sud. L'objectif poursuivi sera de donner la possibilité aux chercheurs de porter un autre regard sur la coopération internationale en les informant sur la réalité de terrain de tels projets.

La seconde action visera à sensibiliser, voire à former, nos étudiants à l'Éducation à la citoyenneté mondiale solidaire (EMCS). Outre qu'elle repose sur la reconnaissance de la diversité culturelle, l'EMCS encourage la solidarité internationale et l'engagement social tout en développant l'esprit critique face aux inégalités et aux injustices. Elle ne se limite pas à transmettre des connaissances : elle vise à transformer les attitudes et les comportements, pour que chacun puisse contribuer activement à un monde plus solidaire et durable, des valeurs défendues par l'UMONS.

Cette volonté d'ouverture au Sud global et ces actions précises seront soutenues par l'ONG Ucoopia, première ONG interuniversitaire d'Europe, à laquelle l'UMONS participe activement en étroite concertation avec l'ULB et l'ULiège.

Chaque année, le SRI gère un flux de mobilité OUT et IN considérable, ce qui atteste de la tendance positive des mobilités à l'UMONS.

La mobilité OUT des étudiants, des enseignants, des chercheurs et du personnel administratif continuera d'être encouragée dans une dynamique responsable, respectueuse des enjeux environnementaux et humains. Pour faciliter leur intégration dans le pays d'accueil, les étudiants pourront bénéficier d'une formation à l'interculturalité qui s'appuiera sur l'expertise d'Ucoopia en la matière. Parallèlement, il faudra veiller à soutenir au mieux les besoins linguistiques des étudiants qui souhaitent réaliser une partie de leur cursus dans un pays non francophone.

La mobilité IN recevra toute notre attention. Tout d'abord, en poursuivant les actions déjà mises en place à destination des étudiants IN, notamment par le SRI et le SAOE. Au-delà des aspects académiques et pragmatiques de leur séjour, leur accueil pourra être complété par des activités leur permettant de goûter à notre belgitude dans toutes ses dimensions, à l'instar de ce que fait le Pôle hainuyer lors de sa journée d'accueil des étudiants internationaux. De même, et toujours dans un souci d'accroître l'internationalisation de l'UMONS, les étudiants IN pourront être mis à l'honneur dans des activités d'ouverture et de sensibilisation à l'interculturalité. Finalement, pour renforcer le flux de mobilité IN, une réflexion devra voir le jour sur notre offre de formations en anglais. L'attrait d'une université se détermine aussi par le biais de l'usage qu'elle fait d'une langue internationale.

L'Internationalisation@home

La dynamique de l'Internationalisation@home est déjà bien rodée. Elle sera consolidée, notamment, par le développement d'un réseau d'alumni à l'international. Le personnel et la communauté étudiante de l'UMONS comptent en effet de nombreux ressortissants étrangers, qui font le choix de venir y travailler ou y étudier pendant quelques années. Il s'agit là d'un réseau précieux sur lequel l'UMONS doit pouvoir compter une fois que ces Umontois d'adoption rejoignent leur pays d'origine.



L'UMONS réitérera par ailleurs son engagement en faveur des chercheurs et étudiants réfugiés ou en danger, en leur offrant un soutien adapté.

Parallèlement, l'UMONS continuera d'encourager l'ouverture de sa communauté aux cultures européennes et non européennes au travers d'événements culturels et scientifiques organisés autour d'un espace géographique déterminé mis à l'honneur pour une période d'un an.

Finalement, une réflexion sera menée pour contribuer au développement du projet Peyresq, lieu symbolique du respect mutuel et de l'engagement

solidaire, pour qu'il contribue davantage aux missions de recherche, d'enseignement et de service à la société de l'université.

Toutes ces actions visent à faire de l'UMONS une université résolument ouverte au monde, capable de relever les défis contemporains tout en affirmant ses valeurs d'humanisme, de coopération et d'excellence académique.

UNE UNIVERSITÉ ENGAGÉE



DÉFENDRE LA LIBERTÉ ACADÉMIQUE ET LES VALEURS UNIVERSITAIRES



FAIRE DE L'UMONS UNE UNIVERSITÉ ÉCOLOGIQUE ET RESPONSABLE



DÉVELOPPER UNE OFFRE NUMÉRIQUE ÉTHIQUE



RÉAFFIRMER UN ANCRAGE TERRITORIAL FORT



PROMOUVOIR LE BIEN ÊTRE À L'UNIVERSITÉ

OBJECTIF 4



L'UMONS entend accompagner les transitions socio-écologiques, affirmant sa responsabilité dans la construction d'un avenir durable, responsable et éthique, promouvant des valeurs individuelles humanistes et des valeurs collectives fondées sur le respect et l'altruisme, en s'appuyant sur une vision stratégique articulée autour de cinq axes fondamentaux.

Une université défendant la liberté académique et ses valeurs fondamentales

Dans un monde où la liberté académique est de plus en plus fragilisée par des ingérences politiques, des pressions idéologiques ou des contraintes tutélaires, l'UMONS réaffirmera son attachement indéfectible à ce principe fondateur de l'enseignement supérieur. La liberté académique garantit l'indépendance de la pensée, la pluralité des idées et la capacité des chercheurs et enseignants à explorer, questionner et transmettre sans entrave. Elle est le socle de toute démarche scientifique rigoureuse et de toute formation citoyenne éclairée. L'UMONS s'engage à faire vivre ces valeurs au sein de l'institution, en créant un environnement propice à l'expression libre et responsable, à la protection des voix critiques et à la reconnaissance de la diversité intellectuelle. Face aux tentatives de censure ou de contrôle, l'université développera des mécanismes de veille, de soutien et de solidarité, en lien avec les réseaux académiques nationaux et internationaux. Elle portera également une parole forte dans l'espace public, en défendant les principes de liberté, d'intégrité et de responsabilité scientifique. En intégrant cette vigilance dans sa stratégie globale, l'UMONS entend contribuer activement à la préservation d'un espace académique libre, éthique et engagé, au service de la société.

Dans ce cadre, une série d'actions concrètes seront proposées :

La mise en place d'un dispositif de veille et de protection via la désignation d'un conseiller à la liberté académique, chargé de suivre les enjeux liés à l'autonomie intellectuelle et de proposer des réponses institutionnelles, la création d'un observatoire des libertés académiques, en lien

avec des réseaux nationaux et internationaux (e.g. Scholars at Risk, European University Association) et la diffusion et mise en pratique de la Magna Charta Universitatum, une charte, ratifiée en 2020 par l'UMONS qui énonce les principes de la liberté académique et de l'autonomie institutionnelle constituant un cadre de référence pour la bonne gouvernance et la conception que les universités ont d'elles-mêmes.

La promotion de l'expression libre et responsable par l'organisation de cycles de conférences et de débats ouverts sur des sujets sensibles ou controversés dans un cadre respectueux et pluraliste, par le soutien aux enseignants et chercheurs dans leurs prises de parole publiques en leur garantissant un espace d'expression libre, y compris sur des sujets sociétaux, et par l'intégration de la liberté académique dans les formations à l'éthique de la recherche.

L'articulation de la liberté académique aux enjeux de durabilité et d'humanité en encourageant les recherches critiques sur les grands défis contemporains (climat, migrations, inégalités, IA), en valorisant les approches interdisciplinaires, les voix minoritaires et la promotion des partenariats avec des institutions engagées dans la défense des droits humains et de la planète, pour inscrire l'université dans une dynamique globale de responsabilité.

Le renforcement de la solidarité académique au travers de l'accueil et du soutien des chercheurs en danger ou en exil, via des bourses, des postes temporaires ou des collaborations et la participation active aux réseaux de solidarité académique, en apportant une contribution visible et engagée.

Une université écologiquement durable et responsable

Face à l'urgence climatique et aux responsabilités sociétales croissantes des institutions publiques, l'UMONS entend poursuivre son engagement en faveur de la durabilité environnementale. Il est essentiel d'exploiter le bilan carbone de l'institution, en intégrant ces données dans une stratégie environnementale cohérente. Cette analyse permettra de fixer des objectifs ambitieux mais raisonnables de progression, en lien avec les capacités de l'institution et ses engagements éthiques.

En parallèle, l'université continuera à porter une attention particulière à la transformation progressive de ses campus en espaces écologiquement responsables au travers de son MasterPlan Infrastructures Durables. Cela implique une gestion concertée de l'énergie, une approche durable de l'entretien du patrimoine bâti, une promotion active de la mobilité douce, une politique d'alimentation saine et locale, une préservation de la biodiversité sur les sites ainsi qu'une gestion raisonnée de l'eau et des déchets. Cette gestion, pensée dans une logique systémique, renforcera l'empreinte verte de l'université. Enfin, la mise en œuvre du Plan d'actions « Développement durable » de l'UMONS sera poursuivie, via le développement de mécanismes de suivi et d'évaluation des effets concrets.

Cette politique ne peut toutefois se concrétiser sans une mobilisation forte de la communauté universitaire. Il s'agira donc de sensibiliser largement aux enjeux environnementaux, en soutenant les initiatives écologiques portées par les étudiants et le personnel, tout en valorisant les bonnes pratiques. L'UMONS ambitionne de s'afficher comme un acteur de référence du développement écologiquement responsable dans le Hainaut, en articulation avec ses missions d'enseignement, de recherche et de services à la société.

Une université digitale et éthique

La transition numérique transforme en profondeur les métiers, les pratiques et les structures de l'enseignement supérieur. L'UMONS se doit de déterminer une politique à long terme de digitalisation des processus et des données, tout en accompagnant les évolutions récentes liées à l'émergence de l'IA.

Dans cette optique, une structure de développement et de soutien à destination des académiques, chercheurs et personnels administratifs sera mise en place, sous la responsabilité d'un Conseiller et, possiblement en partenariat avec nos UMICS. Son objectif sera d'accompagner l'intégration de l'IA dans les missions de la communauté universitaire, de manière rationnelle, éthique et responsable. Loin d'imposer des outils, il s'agira de bâtir une culture numérique réflexive, adaptée aux spécificités disciplinaires et aux besoins des utilisateurs.

En matière de cybersécurité, l'université poursuivra l'analyse des dispositifs de protection des données en s'assurant de leur robustesse, de

leur conformité réglementaire et de leur efficacité opérationnelle. La sécurité des systèmes d'information constitue une condition préalable à la confiance que l'on peut, que l'on doit, accorder au numérique. Ceci passera notamment par la poursuite du travail du GT Systèmes de Management de la Sécurité de l'Information de l'UMONS, dont l'une des missions est de viser à l'obtention de la certification ISO 27001 par notre institution, norme internationale définissant les exigences de gestion des risques liés à la sécurité des données.

Enfin, l'UMONS intégrera la sobriété numérique comme principe majeur de son développement stratégique. Cela implique une réflexion sur l'impact environnemental du numérique, la revalorisation de l'équipement informatique, une rationalisation des infrastructures, et une sensibilisation de l'ensemble de la communauté à une consommation technologique responsable.

Une université avec un ancrage territorial fort

L'UMONS réaffirme son ancrage régional comme vecteur de développement académique, économique et culturel. Elle ambitionne de renforcer son positionnement en tant que « l'Université du Hainaut » par une politique de partenariats structurée et institutionnalisée avec les acteurs industriels, économiques, sociaux et du secteur de la santé de la province. L'objectif est de coconstruire des projets de développement et d'innovation à forte valeur ajoutée pour la population hainuyère via le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat dans la région en s'appuyant sur ses instituts, ses chercheurs et ses réseaux.

À travers le réseau hainuyer, l'université souhaite bâtir un avenir commun désirable, reposant sur des coopérations solides avec les collectivités, les entreprises, les associations et les autres institutions d'enseignement. Le renforcement du partenariat avec le Pôle Hainuyer constituera un axe stratégique majeur, en vue de favoriser les complémentarités et les mutualisations de connaissances et de compétences.

Le développement des réseaux d'alumni à l'échelle locale et régionale sera également soutenu, dans une logique de valorisation des parcours, de mise en réseau professionnelle et de fierté d'appartenance.

Par ailleurs, l'université formalisera plus avant encore les partenariats avec les villes de Mons et de Charleroi, notamment via Marie Mineur, afin de garantir un développement institutionnel inscrit dans son territoire et porté par une vision partagée.

L'ancrage territorial se matérialise aussi par l'appropriation par la communauté des avancées culturelles et scientifiques récentes. À ce titre, l'UMONS encouragera la création d'initiatives culturelles et scientifiques ouvertes à tous, sur l'ensemble de ses sites, notamment via le MUMONS. Dans cette logique, un réseau d'écoles partenaires des activités du MUMONS sera constitué afin de favoriser la transmission du savoir et l'ouverture à la culture dès le plus jeune âge. Par ailleurs, conscient de l'enjeu social sous-jacent pour nombre d'enfants hainuyers, l'engagement de l'UMONS au sein du projet « Université des Enfants » sera réaffirmé, tant sur le site de Mons que de Charleroi.

Enfin, une analyse des accords existants entre l'UMONS et ses différents partenaires économiques, culturels et sociaux sera instaurée garantissant des retombées concrètes, mutuelles et mesurables pour la communauté. Les partenariats doivent s'inscrire dans une politique stratégique globale, soutenant le développement institutionnel et le bien-être des membres de la communauté UMONS.

Promouvoir le bien être à l'université

L'UMONS considère la culture et le sport comme deux leviers fondamentaux du développement personnel, de la cohésion sociale et du bien-être.

Concernant la culture, il convient de renforcer les actions du MUMONS, en les orientant davantage vers de grandes thématiques sociétales identifiées comme prioritaires par la communauté universitaire. L'art, la science et la société doivent dialoguer au cœur de l'université. La culture sera pleinement intégrée au sein d'un vice-rectorat, en tant que composante stratégique de l'identité universitaire et de la vie communautaire. Elle servira notamment à sensibiliser les étudiants et le personnel aux enjeux sociétaux, et à inscrire l'université dans une démarche de promotion culturelle à l'attention de sa communauté et de son environnement.

Le développement des partenariats avec les clubs sportifs et culturels des villes hainuyères permettra de diversifier les opportunités d'engagement et de découverte pour les étudiants, les alumni et le personnel. En parallèle, l'UMONS soutiendra activement les initiatives étudiantes dans les domaines sportif et culturel, en encourageant l'autonomie, la créativité et l'interdisciplinarité.

Une université où il fait bon vivre

Parce que le bien-être et la qualité de vie sont indissociables de la réussite académique et professionnelle, l'UMONS visera à faire de ses campus des espaces de vie accueillants, stimulants et inclusifs. Les conditions de travail et d'étude seront ainsi améliorées, avec une attention particulière à l'utilisation de la lumière naturelle et à la végétalisation des espaces comme vecteurs de bien-être. Une réflexion participative sur l'aménagement des campus sera initiée, avec le lancement d'une année thématique dédiée à leur embellissement et à leur vitalisation.

Nous entendons également poursuivre le développement d'activités sociales favorisant les rencontres, l'écoute et la convivialité au sein du personnel UMONS, tout en valorisant les avantages liés à l'appartenance à la communauté, tant pour les membres actuels que pour les anciens étudiants. Dans ce contexte, l'UMONS soutiendra les initiatives sociales et citoyennes portées par les étudiants et le personnel, en renforçant les dispositifs d'encadrement et de valorisation de ces engagements.

Complémentairement, le Plan « Bien-être et santé psychologique au travail » sera mis en œuvre de manière structurée, avec des actions concrètes de prévention, d'écoute, d'accompagnement et de formation.

En apothéose de ce mouvement vers un « Bien vivre ensemble », l'université préparera activement la célébration de ses 20 ans en 2029, qui se définira comme un moment fédérateur et symbolique de son histoire et de son avenir.

UNE GOUVERNANCE ATTENTIVE AUX DYNAMIQUES HUMAINES



DÉVELOPPER UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE



AMÉLIORER LES PROCESSUS INTERNES



SOUTENIR LE BIEN-ÊTRE PROFESSIONNEL



RENFORCER LA ROBUSTESSE DE L'INSTITUTION



PILOTER LA TRANSFORMATION SYSTÉMIQUE

OBJECTIF 5



Dans un environnement global caractérisé par des changements rapides et imprévisibles, des situations difficiles à anticiper et des problèmes interconnectés, l'UMONS, comme toute autre organisation, se doit de réinterroger sa gouvernance et ses pratiques au service d'une gestion durable et robuste. Cette démarche de transformation systémique, basée sur nos valeurs, conduira à une gestion plus participative de notre institution où chacun, par son rôle spécifique, contribuera à un projet fédérateur pleinement partagé.

La transformation ne se décrète pas : elle se construit au quotidien, par une gouvernance qui écoute, relie et mobilise, en tissant des liens solides entre l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire.

Une université à l'écoute de sa communauté

Depuis sa création en 2009, l'UMONS a connu une croissance remarquable, s'imposant comme un acteur académique et sociétal majeur dans sa région, tout en préservant son identité fondamentale : une université profondément attachée aux relations humaines et à une approche différenciée de l'enseignement et de la recherche. Ce développement soutenu a été rendu possible grâce à l'engagement, à l'enthousiasme et à la résilience de l'ensemble de ses membres.

Cependant, cette expansion s'est opérée dans un contexte de sous-financement structurel du secteur universitaire, générant des tensions croissantes, une surcharge de travail et une fatigue progressive au sein de la communauté. Une des missions du premier vice-rectorat visera à renforcer la cohérence des projets et des dispositifs mis en œuvre et à assurer un suivi rigoureux des processus décisionnels, en favorisant le rapprochement entre les différentes composantes de l'université – Facultés, Écoles, Instituts de recherche – ainsi qu'entre les mondes académique et administratif, en étroite collaboration avec l'administrateur.

Cette dynamique de changement s'accompagnera d'une attention particulière portée à la qualité des processus internes. Chaque besoin

identifié fera l'objet d'un suivi jusqu'à la mise en œuvre de solutions fonctionnelles, dans une démarche transversale qui prend en compte les contraintes spécifiques de chaque composante. Il s'agit de reconnaître et de valoriser le rôle de chacun, en donnant du sens aux fonctions exercées et en contribuant activement au bien-être des membres de la communauté.

Dans une logique de mieux-être, nous nous engageons à réorganiser le temps de travail en réduisant la charge administrative et le nombre de réunions, en optimisant l'envoi des documents préparatoires et l'usage des courriels, et en valorisant les mandats de représentation. Cette réorganisation vise à rendre du temps aux agents, à favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

En partenariat avec le département des ressources humaines, nous améliorerons l'accompagnement des parcours professionnels, en proposant un suivi régulier, en clarifiant les critères de promotion, en stimulant la mobilité interne et en développant des formations adaptées aux fonctions exercées.

Une université en transition durable

Au-delà de la gestion quotidienne et de l'amélioration des processus en cours, notre volonté est d'entreprendre une transformation progressive de notre mode de fonctionnement. La transformation envisagée repose sur une volonté de faire de la durabilité, dans toutes ses dimensions (environnementale, sociale, financière...), un principe structurant de l'action institutionnelle. Les décisions, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, intégreront désormais les objectifs de durabilité et de robustesse, afin d'aligner les pratiques avec les enjeux globaux. L'institution entend ainsi se doter d'un système organisationnel capable de répondre efficacement aux réformes, de réagir aux crises et d'anticiper les mutations sociétales majeures.

Concrètement, cela signifie que l'UMONS ne se contentera pas d'observer les changements de la société : elle s'engage à agir, par exemple en intégrant la durabilité dans ses formations,



en réduisant son empreinte écologique sur les campus, ou encore en soutenant des projets de recherche et d'innovation responsables. Globalement, nous proposons que pour assurer une prise de conscience des actions menées au sein de l'UMONS, chacune desdites actions soit liée à l'un ou l'autre des dix-sept objectifs de développement durable. Il sera important de communiquer sur ces liens afin de permettre une sensibilisation et une implication plus forte de la communauté, ainsi qu'une valorisation des actions concrètes menées par les collègues.

Pour réussir cette transformation, il est essentiel de renforcer le dialogue entre la direction et l'ensemble des membres de l'université : enseignants, chercheurs, PATO et étudiants. Cela passera par des moments d'échange réguliers, des consultations sur les besoins et les projets de chacun, et une communication transparente.

L'objectif est que chaque membre puisse s'approprier la stratégie de l'UMONS, s'y reconnaître et y contribuer activement. Ce dialogue sera aussi un soutien précieux lors des périodes de changement, qu'il s'agisse de nouvelles organisations de travail ou de l'introduction de nouveaux outils numériques.

Pour piloter cette transformation, un « Comité de Transformation systémique » (CTS) aura pour mission d'initier, de coordonner et d'accompagner les changements systémiques en cohérence avec les valeurs de l'UMONS. Le CTS agira à la fois comme gardien des valeurs fondamentales et comme catalyseur de transformations concrètes dans les domaines de la gouvernance, de la pédagogie, de la recherche et de la vie universitaire, y compris à l'international. Il alimentera les réflexions de stratégie institutionnelle pour entamer la transformation de manière progressive et continue.



UNE VIE ÉTUDIANTE ÉPANOUISSANTE



ACCOMPAGNER LES PARCOURS ÉTUDIANTS



SOUTENIR LES ÉTUDIANTS EN SITUATION DE
PRÉCARITÉ



FAVORISER L'INCLUSION ET L'OUVERTURE



CRÉER DES CAMPUS DURABLES



ÊTRE ATTENTIF À L'ENGAGEMENT ET AU BIEN-ÊTRE

OBJECTIF 6



Rechercher un logement, financer ses études, suivre les cours, étudier, partager des moments conviviaux, se restaurer, pratiquer du sport, se cultiver, travailler, voyager, s'ouvrir aux autres, prendre soin de soi, s'impliquer dans divers projets sportifs, culturels ou sociaux : la vie étudiante est riche et complexe, mais elle représente des moments inoubliables dans la vie de chacun.

L'UMONS est là pour soutenir et guider chaque étudiant tout au long de son parcours et au-delà. En effet, de la préparation à l'entrée à l'université (orientation et informations (SAOE, DCOM, Service Inscriptions)), de la recherche d'un logement (DAE), de l'identification des aides particulières disponibles (aides financières, matérielles ou spécifiques (DAE, ASBL Les Cèdres), aides psychologiques (U-Psy)) jusqu'au soutien à l'insertion professionnelle à la fin du parcours (Service Insertion Professionnelle et Alumni et FC) en passant par les aides et activités développées en cours de cursus (notamment les séjours à l'étranger organisés par le SRI), l'UMONS poursuivra l'accompagnement de ses étudiants afin de les soutenir dans les challenges auxquels ils doivent faire face.

Si l'équipe s'inscrit dans la continuité des actions et des projets menés par les équipes précédentes et portés au quotidien par les services administratifs et de soutien aux étudiants, notre ambition est de les consolider et de les approfondir pour pouvoir répondre au mieux aux besoins de la communauté.

Transition écologique et durabilité, inclusion et diversité, bien-être, lutte contre la précarité étudiante, engagement citoyen, ouverture vers le monde sont des éléments qui ont conduit nos réflexions sur les évolutions de la vie étudiante d'aujourd'hui.

Un soutien aux étudiants en situation de précarité

Fidèle à son engagement social historique, et constamment attentive au bien-être de ses étudiants, l'UMONS entend poursuivre son action d'aide aux étudiants en situation de précarité, phénomène malheureusement encore par trop prégnant. L'UMONS figure ainsi parmi les univer-

sités belges ayant un taux d'étudiants boursiers particulièrement élevé, signe de la fragilité sociale d'une part significative de sa communauté.

Afin de répondre à cette situation, nous entendons poursuivre et renforcer le soutien aux services en charge de cette problématique, en premier lieu U-Help et U-Psy. Par ailleurs, nous proposons d'engager une réflexion sur le développement de partenariats entre les services de l'institution et divers services sociaux et de santé présents aux niveaux local, provincial, régional et national. L'ambition est d'augmenter et d'optimiser les capacités d'intervention au bénéfice des étudiants via la sollicitation de relais internes et externes capables de répondre au mieux aux besoins identifiés.

Une ouverture vers le monde

La présence d'étudiants de nationalité étrangère sur nos campus doit rester une opportunité pour la communauté étudiante de vivre les meilleures expériences possibles tout en s'ouvrant l'esprit et en favorisant la curiosité et l'interculturalité. L'intégration des étudiants étrangers, déjà bien développée, doit demeurer une priorité pour nos équipes.

Nous serons par ailleurs attentifs à développer le sentiment d'appartenance des étudiants de l'UMONS à la communauté universitaire EUNICE, et plus largement à la citoyenneté européenne.

Un environnement stimulant

Une attention particulière sera portée à l'environnement des étudiants via la mise à disposition d'une infrastructure bien équipée (notamment informatique), de lieux permettant l'apprentissage (bibliothèque, zones d'études, auditoriums par le biais du MasterPlan Infrastructures Durables) et de lieux de soutien en période de blocus (blocus encadré).

La vie sur les campus doit se développer dans un environnement favorisant la motivation, l'inclusion, les échanges et le bien-être, le tout dans le respect des valeurs de l'UMONS. A cette fin, tous les services actuels d'aide et de services aux étudiants doivent continuer, en collaboration avec

les facultés, à les soutenir et les accompagner. Une analyse régulière et une remise en question (par les équipes et pour les équipes) des services offerts doit conduire à les rendre toujours plus porteurs, en accord avec les évolutions de la société et de l'environnement.

La transition des divers campus vers des campus plus verts, plus accessibles, plus inclusifs et toujours plus sûrs doit permettre une vie harmonieuse de tous les publics de l'UMONS et en particulier de ses étudiants, quelles que soient leur origine (étudiants belges, venant de l'Union Européenne ou Hors Union Européenne...) et leurs réalités (réfugiés, étudiants à besoins spécifiques, public d'adultes en reprise d'études, étudiants à statut spécifique...). Impliquer les étudiants au travers de projets promouvant l'inclusion, dans des cours par exemple ou au sein de diverses organisations, peut permettre une meilleure appropriation des retombées des actions menées dans ce cadre et une valorisation des compétences de nos étudiants. Au-delà de l'innovation dans ce domaine, une attention particulière sera apportée à la pérennité des actions entreprises.

Une mobilité plus douce

La mobilité vers et entre les campus doit encore être facilitée (plans, signalétique claire, conseils de déplacement, évaluation du temps de déplacement à pied au sein des campus, mise à disposition de douches, challenges de mobilité au travers d'une appli...). La mobilité représente près de 45 % de l'empreinte carbone de l'UMONS. Inciter les étudiants (et le personnel) à calculer son empreinte carbone au travers d'un calculateur, tel que mis à disposition par l'agence wallonne de l'air et du climat, peut permettre une sensibilisation, une prise de conscience et une évolution des comportements. Se baser sur notre premier bilan carbone doit permettre la définition d'objectifs individuels et institutionnels. Les challenges cités ci-avant seront notamment développés en fonction de ces objectifs.

Devenir citoyen et apprendre à collaborer

Au sein des campus, nous proposons d'aider les diverses associations d'étudiants à s'investir et à se rassembler autour d'activités festives bien entendu mais également sportives, culturelles ou à visée sociale. Pousser les étudiants à s'engager et le faire avec eux peut permettre de développer des actions conjointes afin de soutenir des causes qui sont en cohérence avec nos valeurs (e.g. le Télévie, la Fondation Raoul Warocqué, la lutte contre le cancer). Cela pourrait conduire à mobiliser, autour d'une ou deux thématiques annuelles, les divers groupements étudiants. Cela pourrait permettre par ailleurs une collaboration entre les étudiants et l'ensemble du personnel (académiques, scientifiques et PATO) pouvant conduire à renforcer les liens au sein de la communauté universitaire tout en étant utile à la société qui nous entoure. À ce niveau, le site de Charleroi fera l'objet d'une attention particulière.

De nouveaux kots à projet autour de thématiques actuelles seront encouragés, mobilisant les compétences de nos étudiants (e.g. réparcafé, aide informatique...). Il faut aider nos étudiants à devenir des personnes responsables et impliquées, de réels citoyens. Un lieu d'échange ou de revente à prix attractif de biens (livres, matériel lié à la formation, éléments de kots...) pourrait par exemple permettre une solidarité entre nos étudiants et notre personnel, éviter le gaspillage et aider nos étudiants les plus précarisés.

Afin de mettre l'accent sur des problématiques qui nous sont chères, l'UMONS promouvra des journées universitaires sur divers thèmes tels que le handicap, la diversité de genre, les étudiants réfugiés, ou plus globalement l'inclusion, qui conduiraient à une meilleure connaissance de chacun et surtout à une meilleure compréhension et acceptation. Ces journées pourraient se développer autour d'animations ludiques, d'actions « vis ma vie de... »,... pour susciter la prise de conscience et une meilleure compréhension réciproque.

Un esprit sain dans un corps sain

Pour ce qui est de la question du sport, il convient de continuer à développer les partenariats. Pour les sportifs de haut niveau, leur reconnaissance pourrait être associée à une volonté de faire connaître leur sport au sein de la communauté universitaire, ce qui pourrait inciter les étudiants moins sportifs à se lancer dans l'aventure (durant par exemple une journée du sport, organisée autour d'initiations impliquant nos étudiants sportifs de haut niveau).

La culture au service de l'évolution de chacun

L'université s'est dotée d'un véritable outil culturel il y a quelques années, le MUMONS. Il doit continuer à être le point d'ancrage des activités à destination de tous les publics et, notamment, des étudiants. Vulgarisation des savoirs, sensibilisation des publics, Université des enfants, conférences... doivent continuer à être développées dans la logique actuelle et ce, sur nos différents sites. Afin de favoriser l'implication des étudiants dans le MUMONS, nous proposons que les programmations du MUMONS puissent potentiellement s'aligner sur des thématiques mises en évidence par ceux-ci.

Une mise en avant des initiatives de durabilité environnementale

En ce qui concerne les enjeux de durabilité environnementale, outre le fait de travailler au design des campus, à la mobilité, aux approches circulaires, il conviendra de conduire régulièrement une analyse, avec les services concernés de l'université, du meilleur moyen de restaurer tant les étudiants que le personnel (développer toujours davantage les circuits courts, favoriser les produits de saison, limiter les produits trop transformés, ...). Communiquer sur des actions telles que le «green deal cantines durables» et valoriser les réalisations des équipes au service de la communauté permettrait de rendre plus visible l'implication des équipes des restaurants au bénéfice des étudiants et du personnel.

La place des jobs étudiants dans la vie étudiante

De plus en plus de nos étudiants sont amenés à travailler pendant leurs études. Nous proposons de réfléchir au développement d'une plateforme qui permette aux étudiants de trouver non seulement un job au sein de l'université mais également un job en lien avec leur formation auprès de partenaires extérieurs, via la mobilisation des associations d'alumni par exemple. Le job étudiant deviendrait alors plus formateur et pertinent aux yeux des étudiants mais également de leurs futurs employeurs. Dans cette logique, il est dès lors essentiel de renforcer nos liens avec les alumni au travers des activités des différentes associations existantes ou à créer. Ces liens faciliteront la transition vers la vie professionnelle de nos étudiants et permettront de les connecter peu à peu dans leur futur.

En conclusion, comme ces différents aspects le mettent en évidence, la création de liens est un élément central de l'approche, que ce soit par la considération des fragilités d'autrui, par la médiation culturelle et scientifique, par l'engagement citoyen, par l'investissement autour de projets communs, par une meilleure compréhension et acceptation de l'autre. Ensemble, on va plus loin !

UN RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ, D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION



PROMOUVOIR UNE POLITIQUE D'ACCUEIL
ET DE BIEN-ÊTRE POUR TOUS



GARANTIR LA SÉCURITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ
DE NOS CAMPUS



PRÉVENIR LES DISCRIMINATIONS

OBJECTIF 7



Dans un monde académique en mutation, les enjeux liés à la diversité, au genre, à l'inclusion et à l'égalité ne peuvent plus être considérés comme des dimensions périphériques : ils constituent désormais des piliers fondamentaux de la qualité, de la légitimité et de la durabilité des institutions universitaires. L'UMONS, consciente de cette responsabilité, les inscrit au cœur de sa stratégie de transformation systémique, en cohérence avec les valeurs qui fondent son identité.

Les défis sont multiples. Ils concernent tant la représentation équitable des genres, des origines sociales et culturelles, des parcours de vie, que l'accessibilité des dispositifs de formation, de recherche et de gouvernance. Ils touchent également à la reconnaissance des singularités, à la lutte contre les discriminations, explicites ou systémiques, et à la création d'un environnement de travail et d'apprentissage respectueux, bienveillant et stimulant pour toutes et tous.

C'est dans cette perspective que nous comptons appliquer de manière active et cohérente le Plan « Genre et Diversité » de l'UMONS, qui constitue un cadre stratégique pour promouvoir l'égalité, prévenir les discriminations et favoriser l'inclusion à tous les niveaux de l'institution. Cette démarche se traduit également par le soutien et la valorisation des activités et manifestations qui permettent de mieux faire connaître les différentes communautés présentes au sein de l'université. Ces initiatives, qu'elles soient culturelles, scientifiques ou citoyennes, contribuent à déconstruire les stéréotypes, à renforcer les liens interpersonnels et à créer un climat de respect mutuel et de curiosité bienveillante.

Nous comptons ainsi faire de l'inclusion des étudiants en situation de handicap une priorité, notamment à travers les actions menées par le service d'accueil et d'accompagnement « Les Cèdres ASBL ». Ce service joue un rôle essentiel dans la mise en place de dispositifs adaptés, dans l'écoute des besoins spécifiques et dans l'accompagnement individualisé des parcours. Il incarne une approche inclusive de l'enseignement supérieur, fondée sur le droit à l'accessibilité, à l'autonomie et à la réussite.

Dans le prolongement de ces actions, l'institution veillera à poursuivre l'aménagement de ses infrastructures afin de garantir l'accessibilité et la sécurité des personnes à mobilité réduite. Ces aménagements ne relèvent pas uniquement de la conformité réglementaire : ils traduisent une politique volontariste de rendre l'espace universitaire accueillant, fonctionnel et respectueux des diversités corporelles et sensorielles.

En somme, nous concevons la culture de la diversité comme une dynamique transversale, qui colore l'ensemble des missions universitaires (enseignement, recherche, gouvernance, vie étudiante) et qui participe à la construction d'une université plus juste, plus ouverte et plus solidaire. Cette orientation stratégique s'inscrit pleinement dans les objectifs de développement durable, notamment ceux relatifs à l'égalité des genres, à la réduction des inégalités et à l'accès inclusif à l'éducation. Elle constitue un engagement fort en faveur d'une transformation institutionnelle fondée sur les valeurs du respect, de l'écoute et de la reconnaissance mutuelle.

UNE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DYNAMIQUE



STRUCTURER LA COMMUNICATION
INSTITUTIONNELLE



RENFORCER LE RÉSEAU ALUMNI



MODERNISER LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES

OBJECTIF 8



Dans une perspective d'amélioration continue de la gouvernance universitaire, la mise en place d'une stratégie de communication globale et intégrée s'impose comme un élément essentiel pour renforcer la visibilité, la cohésion interne et l'attractivité de l'UMONS. Nous ambitionnons ainsi de poursuivre la structuration des actions de communication en prenant en compte la complexité et la diversité des publics concernés, étudiants, membres du personnel, partenaires institutionnels, anciens diplômés et société civile.

La première priorité consistera à réanalyser les stratégies de communication institutionnelle et facultaires, dans une vision toujours plus cohérente et efficace. Celle-ci devra permettre l'articulation des messages, des supports et des canaux utilisés autour d'une vision commune de l'université, tout en respectant les spécificités des différentes facultés et instituts de recherche. Il est essentiel que chaque public-cible reçoive des informations pertinentes et adaptées à ses attentes et réalités. Cette cohérence stratégique contribuera à renforcer la lisibilité de notre action et à valoriser ses réalisations. Pour ce faire, un dialogue renforcé entre les équipes de commu-

nication centrale et les relais facultaires devra permettre de mutualiser les compétences, harmoniser les pratiques et assurer une coordination efficace. Cette approche systémique favorisera une communication plus fluide, agile et réactive.

La deuxième priorité sera de renforcer les liens avec les anciens étudiants et le réseau alumni. Ces acteurs jouent un rôle crucial dans le rayonnement de l'université, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et la construction de partenariats durables. Le développement de plateformes interactives, d'événements réguliers et de dispositifs de valorisation des parcours alumni permettra de fédérer cette communauté autour des valeurs de l'UMONS et d'en faire un acteur précieux de son développement.

Enfin, une troisième priorité sera de faire évoluer les sites intranet et internet institutionnels. Il s'agira de les rendre plus ergonomiques, plus accessibles et mieux structurés en fonction des besoins des utilisateurs internes et externes. Une attention particulière sera portée à son adaptation aux supports mobiles, à sa dimension bilingue français/anglais et à son alignement avec les objectifs de communication stratégique de l'université.

UNE RATIONALISATION DES INFRASTRUCTURES



MODERNISER LES INFRASTRUCTURES
UNIVERSITAIRES EXISTANTES



OPTIMISER L'USAGE DES ESPACES



GARANTIR SÉCURITÉ ET ACCESSIBILITÉ

OBJECTIF 9



Dans le cadre d'un engagement affirmé en faveur d'un développement durable, d'une recherche de pointe et d'un environnement d'étude sécurisé et inclusif, l'UMONS entend renforcer la gestion et la modernisation de ses infrastructures. Cette démarche vise à améliorer l'expérience universitaire des étudiants comme du personnel, tout en assurant une gestion responsable des ressources publiques.

En travaillant en étroite collaboration avec l'Administrateur, l'ambition première consistera à finaliser les travaux d'aménagement déjà engagés et à procéder, dans un même mouvement, à un recensement rigoureux des investissements nécessaires pour adapter le bâti existant aux besoins de l'ensemble des usagers et aux normes environnementales actuelles. Cette approche, fondée sur une évaluation détaillée de l'état du parc immobilier universitaire, permettra de cibler les priorités d'intervention en fonction de leur impact potentiel sur la réduction des coûts énergétiques et de leur contribution à la transition écologique.

En parallèle, l'université veillera à poursuivre la modernisation de l'équipement audio-visuel des auditoriums et des salles de cours. À l'heure où les pratiques pédagogiques se diversifient et où l'enseignement hybride se développe, il est impératif de doter les espaces d'enseignement de dispositifs techniques performants et simples d'utilisation. Cette modernisation favorisera une plus grande fluidité dans la transmission des savoirs, tout en facilitant l'enregistrement, la retransmis-

sion ou l'accessibilité à distance des contenus pédagogiques. Une attention particulière sera portée à l'homogénéité des équipements entre les différents sites de l'université afin de garantir une qualité d'enseignement équivalente pour tous.

Par ailleurs, le bon usage des espaces constitue un enjeu de gestion stratégique. Il conviendra de poursuivre la rationalisation de l'utilisation des auditoriums et des salles de cours, notamment par le biais d'analyses affinées des taux d'occupation et des profils d'usagers. En croisant les données liées aux horaires, aux capacités, aux besoins pédagogiques spécifiques et à la répartition des publics, il sera possible de mieux adapter les calendriers et les affectations, en visant un usage optimal et flexible des infrastructures existantes.

Enfin, il convient de réaffirmer notre attachement à des lieux d'étude et de travail sûrs, accessibles et inclusifs. Il est indispensable de garantir la sécurité des infrastructures, tant sur le plan technique (conformité des installations, sécurité incendie, maintenance) que sur le plan humain (signalétique, éclairage, surveillance). De même, l'accessibilité physique des bâtiments à toutes les catégories d'usagers, en particulier les personnes en situation de handicap, constituera une priorité lors de tout aménagement.

Par ces actions articulées et complémentaires, l'UMONS entend consolider un cadre d'étude et de travail propice au développement de ses activités de recherche, à l'innovation pédagogique et à la cohésion communautaire, tout en respectant ses responsabilités écologiques et sociales.

UNE GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE DYNAMIQUE ET MAÎTRISÉE



POURSUIVRE UNE VISION DURABLE DES
INVESTISSEMENTS



DIVERSIFIER LES RESSOURCES FINANCIÈRES

OBJECTIF 10



Dans un contexte d'évolution permanente des contraintes budgétaires et de complexification des modes de financement de l'enseignement supérieur, l'UMONS entend poursuivre une politique de gestion financière à la fois rigoureuse, transparente et tournée vers l'avenir. Il ne s'agit pas seulement d'administrer les ressources, mais de les anticiper, de les structurer et de les mobiliser stratégiquement pour garantir la durabilité financière de l'institution et le développement de ses missions fondamentales. Pour ce faire, l'UMONS s'est dotée ces dernières années d'outils de gestion budgétaire et des ressources humaines particulièrement performants qui permettent aujourd'hui de disposer d'informations très précises permettant le pilotage financier de l'Institution. Afin d'articuler au mieux visions stratégique et opérationnelle, nous proposons la mise en place d'un groupe de travail chargé d'exploiter ces outils au niveau prospectif, associant l'Administrateur, le Recteur, un conseiller impliqué dans cette réflexion et le personnel de l'UMONS spécialisé concerné par cette mission. Ces dispositifs et cette structure permettront par ailleurs d'améliorer encore la communication relative aux matières financières et budgétaires, tant en interne qu'envers les instances externes.

Ce groupe poursuivra aussi la réflexion stratégique questionnant la diversification des rentrées financières en explorant de manière encadrée les opportunités offertes par les placements, les investissements responsables et les partenariats public-privé. Il s'agira ici non pas de substituer les ressources classiques, mais de les compléter, tout en respectant les principes éthiques, les missions d'intérêt public de l'université et la cohérence avec les valeurs de l'UMONS.

En complément, l'UMONS poursuivra l'analyse approfondie de l'évolution de ses dépenses de fonctionnement dans une logique d'optimisation raisonnée et qualitative. Cette analyse ne saura être réduite à une approche comptable ; elle devra au contraire intégrer les objectifs d'efficience et de durabilité tout en considérant l'innovation pédagogique, la qualité de vie au travail et les ambitions scientifiques.

Consciente de son rôle d'acteur politique et sociétal, l'UMONS continuera également à activement défendre ses intérêts auprès des pouvoirs publics, notamment sur des enjeux structurels essentiels tels que le financement public des universités ou encore la valorisation des carrières au sein de l'institution. Ces revendications s'inscrivent dans un engagement collectif en faveur d'un enseignement supérieur de qualité, équitable et compétitif.

Enfin, l'UMONS réaffirme son attachement fondamental à sa mission scientifique. Dans cette perspective, il s'agira d'avoir l'ambition d'augmenter les budgets alloués à la recherche, non seulement pour maintenir l'excellence des laboratoires, mais aussi pour soutenir les jeunes chercheurs, les projets interdisciplinaires et l'insertion de l'université dans les réseaux de recherche nationaux et internationaux.

Ainsi, à travers cette politique financière ambitieuse et lucide, l'UMONS consolidera les bases d'une autonomie institutionnelle assumée, tout en créant les conditions d'un développement équilibré, solidaire et résilient.



UMONS

UMONS
Université de Mons

UMONS
Université de Mons

LOCALEMENT ANCRÉE

SOCIALEMENT ENGAGÉE

GLOBALEMENT IMPLIQUÉE



VICE- RECTORATS

UMONS 2026-2030



**VICE-RECTORAT
À L'ENSEIGNEMENT
ET AUX AFFAIRES ÉTUDIANTES**



Candidate : Véronique Feldheim

Originaire de la région, née à Mons, ayant grandi à Obourg et établie à Masnuy-Saint-Jean, j'ai effectué mon parcours scolaire à Soignies et universitaire à Mons, en passant par de nombreuses années à l'académie de musique. Je suis ingénieur civil mécanicien de formation, diplôme obtenu à la Faculté Polytechnique de Mons (FPMs) en 1992. Ma carrière universitaire a débuté dès la fin de mes études avec un poste de chercheuse (FSR) au sein du service de Thermique et Combustion, suivi par un mandat IRSIA/FRIA pour étudier la modélisation des transferts thermiques combinés dans des structures complexes (sujet de ma thèse de doctorat). J'ai ensuite eu l'opportunité d'obtenir un mandat d'assistante, rapidement converti en poste définitif de première assistante en 2002. Nommée chargée de cours en 2005, professeur en 2013 et enfin récemment professeur ordinaire en 2024.

J'ai eu la chance de pouvoir évoluer dans un environnement accueillant et stimulant, le service de Thermique et Combustion, dont je suis l'actuelle cheffe de service. Dans cet environnement, j'ai développé des activités de recherche et de services dans le domaine de l'énergétique des bâtiments principalement (PEB – performance énergétique des bâtiments –, bâtiments passifs, simulation du confort dans les bâtiments, modèles simplifiés...).

Dès que j'en ai eu la possibilité, dès mes premiers mois de chercheuse au sein du laboratoire,

j'ai souhaité m'investir dans la transmission des connaissances auprès des étudiants : réaliser une carrière de chercheuse pure ne correspondait pas à mon ADN. De séances de travaux pratiques aux exercices dirigés, j'en suis arrivée à une charge de cours cohérente, mêlant des cours de base de thermique dispensés à tous les bacheliers ingénieurs civils (y compris les bacheliers ingénieurs civils architectes) à des cours plus avancés dans le domaine de la climatisation ou de l'énergie solaire. Cette charge cohérente et en lien avec mes activités de recherche me passionne au quotidien.

Enfin, et dès mon entrée à la FPMs comme étudiante, je n'ai eu de cesse de m'investir dans le fonctionnement de l'institution qui m'a accueillie : déléguée étudiante, représentante du personnel scientifique, présidente de commission de diplôme (en bachelier et en master), vice-doyenne et actuellement doyenne de la Polytech. C'est donc assez naturellement que je souhaite continuer à mettre mon énergie à disposition de la collectivité en tant que vice-rectrice à l'enseignement, un des aspects essentiels de la vie universitaire et qui compte beaucoup pour moi.

Les étudiants sont les premiers bénéficiaires de l'enseignement universitaire, il est donc assez cohérent de proposer la combinaison de l'enseignement et des affaires étudiantes au sein d'un même vice-rectorat.

Véronique Feldheim

**VICE-RECTORAT
AUX RELATIONS INTERNATIONALES**



Candidate : Christine Michaux

D'aussi loin que je me souviens, j'ai toujours ressenti le besoin de découvrir d'autres horizons, d'explorer des lieux nouveaux, d'observer des modes de vie et des manières d'interagir différentes, de comprendre d'autres façons de parler et d'écrire. Cette curiosité, nourrie par des lectures allant de Hergé à Nicolas Bouvier en passant par Joseph Kessel, s'est rapidement vérifiée dans mes choix d'études.

Au lycée, ma première découverte marquante fut celle du grec ancien et de son alphabet. J'ai pourtant poursuivi mes études en latin-maths. Mais après un séjour d'un an dans le Canada anglophone, c'est vers la linguistique et les langues que je me suis tournée. Le cursus que j'ai suivi à l'Université Libre de Bruxelles avait la particularité de combiner une formation approfondie dans toutes les disciplines de la linguistique avec l'apprentissage de trois langues issues de familles linguistiques distinctes. C'est ainsi que j'ai étudié l'anglais, le russe et l'espagnol, et que j'ai eu la chance d'effectuer un long séjour à l'Université Lomonossov de Moscou. Parmi les disciplines linguistiques, c'est la sémantique qui m'a particulièrement attirée : l'étude du sens, les phénomènes de catégorisation et de conceptualisation ont très vite constitué le cœur de mes intérêts scientifiques.

Ma carrière académique, elle aussi, m'a fait découvrir différentes réalités universitaires. Après mes études, j'ai débuté ma carrière à l'Institut Montefiore de l'ULiège, seule linguiste au milieu d'ingénieurs informaticiens, sur un projet de recherche sur la sémantique des langues naturelles. À la fin du projet, j'ai rejoint l'ULB en tant qu'assistante. J'y ai réalisé un doctorat en sémantique cognitive, portant sur les liens entre expressions figées, métaphores et construction du sens, suivi d'un postdoctorat de quatre ans. C'est ensuite à l'École d'interprètes internationaux que j'ai poursuivi mon parcours. J'y ai enseigné la langue anglaise et la civilisation britannique, avant de me spécialiser progressivement dans des disciplines plus proches de mes préoccupations linguistiques telles que la terminologie, la traduction scientifique, la linguistique appliquée et l'analyse du discours. Ces compétences m'ont permis d'encadrer plusieurs doctorats dans des domaines divers de la linguistique, notamment en phonétique, en sémantique et en pragmatique.

Mes dernières recherches se situent au croisement de la recherche appliquée et de la pratique professionnelle. Au travers de l'analyse des processus cognitifs et discursifs, elles contribuent à la réflexion sur les représentations mentales et la construction du sens. Parallèlement à mes activités d'enseignement et de recherche, j'ai souhaité prendre une part active à la création puis au développement d'une faculté de Traduction et d'Interprétation. J'ai ainsi fondé un service de recherche en terminologie et en traduction spécialisée lors de l'intégration de l'EII à l'UMONS. Plus tard, j'ai exercé les fonctions de vice-doyenne, avant d'être élue doyenne en 2018. En 2022, j'ai repris la direction du Centre de Langues Vivantes, aujourd'hui Service Langues et Internationalisation.

C'est à cette même période qu'a commencé mon implication dans EUNICE, en tant que coordinatrice des enseignements en langues au sein de l'Alliance. Ce qui motive au quotidien mon investissement facultaire, c'est avant tout la possibilité de faire vivre et évoluer la faculté, d'en avoir une vision globale, de donner du sens aux actions de chacun et d'impulser une direction collective, tout en veillant à maintenir un équilibre entre les personnes. Ces nombreuses années au service de la faculté et de l'institution m'ont aussi appris l'importance de l'adaptabilité face aux imprévus et de la capacité à relever les défis.

Qu'elles se concrétisent sous la forme de mobilités étudiantes et enseignantes, de partenariats académiques, de projets de recherche transnationaux ou de collaborations institutionnelles, les relations internationales sont un levier essentiel pour enrichir les pratiques, renforcer les compétences et inscrire notre université dans une dynamique globale. C'est dans cette perspective que je souhaite aujourd'hui mettre mon expérience, ma vision et mon engagement au service de l'UMONS en tant que vice-rectrice aux relations internationales. Convaincue que l'ouverture au monde est une condition de notre vitalité académique, je suis prête à relever ce nouveau défi avec rigueur, enthousiasme et sens du collectif.

Christine Michaux

**VICE-RECTORAT
À LA VIE COMMUNAUTAIRE
ET AUX TRANSITIONS**



Candidate : Chantal Scoubeau

L'humain... c'est ce qui a guidé, très souvent, les décisions que j'ai prises...

Tout d'abord pour m'orienter vers les « sciences humaines » dans ma formation d'ingénieur de gestion et ensuite dans ma volonté de rester au sein de l'université pour y mener à son terme un doctorat en Sciences de Gestion.

Le travail en équipe, la mise en commun des énergies pour arriver à un but commun, la dimension humaine de l'Université mais aussi, certainement, la reconnaissance des opportunités offertes (et dont j'ai pu profiter) au sein de la région ont naturellement conduit à ce que je m'investisse au sein de notre institution. Ce fut fait, dans un premier temps, au niveau facultaire, en prenant la tête de plusieurs groupes de travail pour finalement assumer la fonction de Doyen pendant 8 ans, mais aussi, en parallèle, au niveau de l'Université, en qualité de représentante du personnel scientifique au CA, puis peu à peu en étant présente au sein d'une multitude de conseils ou commissions, sans oublier de multiples interactions avec les plus jeunes, au travers de l'Université des Enfants à Charleroi et de l'Université des Enfants à Mons.

Pourquoi un intérêt pour la vie communautaire et les transitions ? Pour les richesses et les opportunités que cela procure. Dans mes recherches, c'est un aspect qui m'a souvent fortement attirée. J'ai, en effet, travaillé sur la réappropriation par les habitants de petits espaces urbains peu ou mal utilisés afin de recréer une vie en ville (Projet Interreg IVB Livelycities) et également sur la consultation citoyenne (projet Wal-e-cities).

Au sein de l'Université, je suis active à Mons ainsi qu'à Charleroi depuis 1993 (enseignant tout d'abord en horaire décalé puis depuis 20 ans en cours du jour). J'ai donc une connaissance de ces deux sites tout aussi importants l'un que l'autre pour le développement de notre université.

Toutes ces fonctions m'ont permis de rencontrer beaucoup d'acteurs de notre belle institution, tous importants, tous différents mais tous guidés par la volonté de faire grandir leur université. Si je reviens à mon côté « marketing » (c'est ma discipline de base), une compagnie aérienne disait en son temps « faisons du ciel le plus bel endroit de la terre »... Pourquoi ne ferions-nous pas, ensemble, de l'Université de Mons la plus belle des universités ?

Chantal Scoubeau

**VICE-RECTORAT
À LA RECHERCHE, L'INNOVATION
ET À L'ENTREPRENEURIAT**



Candidat: Rony Snyder

Originaire de la région louviéroise et fils d'instituteurs, j'ai toujours été animé par le désir de comprendre le monde. Grandir dans une famille d'enseignants m'a aussi convaincu très tôt de l'importance essentielle de la transmission. Après avoir longtemps hésité sur l'orientation de mes études, le choix des sciences, et plus particulièrement de la chimie, s'est imposé à moi, grâce, entre autres, à l'influence d'enseignants passionnés rencontrés à l'Athénée provincial de La Louvière. J'ai ainsi entamé en 1994 une licence en chimie à l'Université de Mons-Hainaut, avec l'idée première de devenir professeur, dans la continuité presque naturelle de mon histoire familiale.

Mon parcours académique m'a progressivement amené à développer mes compétences en recherche. À l'obtention de mon diplôme, j'ai accepté un poste d'assistant qui me permettait d'allier mes deux centres d'intérêt : enseigner et comprendre. Durant six années, j'ai eu l'opportunité unique de combiner ces deux activités et de préparer un doctorat, obtenu en 2004. C'est à travers cette thèse que s'est affirmé mon intérêt pour les technologies plasma appliquées aux matériaux, un domaine stimulant à la croisée de la recherche fondamentale et de ses applications concrètes.

Pour moi, recherche scientifique rime avec ouverture, partage et collaboration, ce que j'ai cristallisé à travers mon parcours. Déjà durant ma licence, j'ai effectué un séjour Erasmus en Italie, avant de passer plusieurs mois en Suède dans le cadre de ma thèse. Après mon doctorat, j'ai poursuivi ce que j'aime appeler mon « compagnonnage scientifique » grâce à deux séjours postdoctoraux à l'École Polytechnique de Montréal et à la RWTH Aachen, notamment grâce à un mandat du FNRS. Ces expériences m'ont permis d'élargir mes horizons, de renforcer mon expertise auprès de chercheurs de renommée internationale et de tisser un solide réseau de collaborations.

De retour à Mons en 2007 en tant que chargé de cours, j'ai pu développer mes activités d'enseignement et de recherche à la Faculté des Sciences. En 2009, j'ai créé le service Chimie des Interactions Plasma-Surface (ChIPS) qui est étroitement lié à Materia Nova, l'un de nos UMICS. Dans ce cadre, j'ai noué au fil des ans de nombreuses collaborations, tant académiques qu'industrielles, en Belgique et à l'international. Ces échanges m'ont montré combien la recherche universitaire constitue un levier puissant pour le développement de son territoire. En matière d'enseignement, je m'attache à transmettre à mes étudiants non seulement des savoirs fondamentaux et spécialisés en physico-chimie, en chimie des matériaux et en sciences des plasmas, mais aussi la conviction que les sciences jouent et joueront un rôle clé dans la résolution des grands défis de notre temps en conjuguant rigueur et plaisir d'apprendre.

Peu à peu, mon parcours s'est enrichi de responsabilités au sein de l'université et en dehors. J'ai ainsi été conseiller pour les affaires interrégionales auprès de la vice-rectrice aux partenariats (2019-2022), coordinateur de l'Université Européenne EUNICE pour l'UMONS (2023-2026), et président de l'Institut Matériaux depuis 2024. Par ailleurs, je représente l'UMONS dans plusieurs conseils d'administration, contribuant ainsi activement à son rayonnement.

Au fil de ce parcours riche et épanouissant, j'ai appris à quel point rigueur scientifique, coopération internationale, interactions humaines et ancrage régional sont essentiels à la recherche. C'est dans ce va-et-vient permanent entre proximité et ouverture, entre transmission et passion, que je trouve du sens et que je souhaite continuer à contribuer, à mon échelle, à la dynamique ambitieuse de l'UMONS notamment dans le domaine de la recherche.

Rony Snyder

L'équipe rectorale pressentie

Recteur: Laurent Lefebvre

1^{re} Conseillère pour la qualité et la prospective financière: **Anne Heldenbergh** (FWEG)

Coordinateur académique des sites délocalisés: **Christian Michaux** (FS)

Conseillère à l'information et la communication: **Angy Geerts** (FWEG)

Conseiller à la Digitalisation, la Cybersécurité et l'Intelligence artificielle: **Saïd Mahmoudi** (FPMs)

1^{re} Vice-rectrice: Laurence Ris (FMPB)

Conseillers aux transformations systémiques: **Sébastien Bette** et **Christine Renotte** (FPMs)

Conseiller à la liberté académique: **Pierre Cornut** (FA+U)

Conseillers à l'équité, la diversité et l'inclusion: **Claire Martinus** (SHS) et **Dimitri Cauchie** (FPSE)

Vice-rectrice à l'Enseignement et aux Affaires étudiantes: Véronique Feldheim (FPMs)

Conseiller pour la formation tout au long de la vie: **Willy Lahaye** (FPSE)

Conseiller aux affaires étudiantes: **Baptiste Leroy** (FS)

Conseillère pour l'aide à la réussite et la transition Secondaire-Supérieur: **Mélanie Volral** (FWEG)

Vice-rectrice aux Relations internationales: Christine Michaux (FTI-EII)

Conseillère pour la mobilité internationale: **Marta Bonet Bofill** (FTI-EII)

Conseiller pour la coopération au développement: **Guillaume Caulier** (FS)

Conseiller EUNICE: **Zacharie De Grève** (FPMs)

Conseillère à l'internationalisation «at home» et aux stages internationaux: **Véronique Vitry** (FPMs)

Vice-rectrice à la Vie communautaire et aux transitions: Chantal Scoubeau (FWEG)

Conseillers: **Etienne Godimus** (FA+U), **Manon Libert** (SHS), **Salvatore Vona** (FA+U)

Vice-recteur à la Recherche, à l'Innovation et à l'Entrepreneuriat: Rony Snyders (FS)

Conseiller pour les interactions économiques et l'entrepreneuriat: **Jonathan Bauweraets** (FWEG)

Conseillère pour l'éthique et l'intégrité scientifique: **Anne-Emilie Declèves** (FMPB)

Conseiller pour l'ancrage territorial et l'impact sociétal: **Marc Frère** (FPMs)

Conseillère pour la valorisation de la diversité des profils: **Lobke Ghesquière** (FTI-EII)

Éditeur Responsable: **Laurent Lefebvre**
Laurent.Lefebvre@umons.ac.be





Notre Université
L'Université du Hainaut

