

Préparer la transition

Les enjeux à l'horizon 2030²

Il me paraît difficile de mettre en évidence un projet pour les 5 ans qui viennent s'en tenir compte de quelques enjeux des années à venir.

En préalable à ce chapitre, je voudrais revenir sur le concept de pilotage en période d'incertitude. Il est actuellement difficile de voir à plus de 2 ou 3 ans. J'en veux pour preuve qu'au mois de janvier 2023, on ne connaît pas encore les CMBP qui déterminent en cette période d'inflation le cadre budgétaire et ce à 6 mois des attributions pour l'année académique 2023/24. Pourtant la demande des représentants du personnel d'avertir au plus vite des attributions est parfaitement légitime. Les pandémies, les finances publiques, l'avenir des petits sites, l'avenir des types longs, l'influence de la question du genre, le Règlement Général de la Protection des Données, l'avenir de la Belgique, de la sécurité sociale... voilà autant de questions sans réelle réponse.

Comme l'écrit Edgard Morin : « *La stratégie comme la connaissance est une navigation dans un océan d'incertitude à travers des archipels de certitudes* ». Et de manière plus légère Jean Gabin chantait « *Maintenant je sais* » et finissait par ses mots « *Maintenant je sais, je sais qu'on ne sait jamais* ».

La question n'est évidemment pas nouvelle. Durant les trente glorieuses, nous avions sans doute plus de certitudes économiques que nous n'en n'avons au début de l'ère post-industriel. Ce fut d'ailleurs une période tendue mais faste pour les acquis sociaux.

Ce n'est pas rassurant et pourtant, c'est tout de même un peu le quotidien d'un DP qui paradoxalement dispose de beaucoup d'informations formelles et informelles mais en même temps de toutes les incertitudes qui vont avec.

Mon ambition n'est pas d'apporter une réponse sous la forme d'une recette miracle, de convictions affirmées mais d'avantage de se tourner vers une méthode.

- Connaître/comprendre son environnement.
- Connaître/comprendre ses interlocuteurs (internes/externes), d'où l'importance de se constituer un réseau.
- Emotionnellement garder son calme et de la distance par rapport à ce qui se passe (distinguer le factuel des rumeurs), prendre le temps de vérifier ses informations.
- Expliquer et communiquer aux autres ce qui évolue, pourquoi les choses changent, les risques encourus.
- Préserver l'agilité institutionnelle et celle des collaborateurs (ne pas s'enfermer dans des certitudes).
- Décider et évaluer vite pour réajuster rapidement (apprendre de ses erreurs, de ses échecs) – laisser une place à son intuition.

Les points que je vais aborder ci-après ne sont pas exhaustifs. Il s'agit de choix personnels, d'accents que je souhaite mettre en avant.

² L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, dynamique régionale n°11, Les réformes de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles à l'heure de l'évaluation <https://www.iweps.be/wp-content/uploads/2021/09/DR11-1.pdf>

Préparer la transition

1.1. La précarité sociale versus monde de l'enseignement

Un des enjeux de « l'école », c'est, tout en jouant son rôle de socialisation, de contribuer à l'acquisition de compétences utilisables pour vivre ensemble dans une société globalisée. Certains défendront la volonté d'une école pour tous, d'une école égalitaire ; d'autres viseront des socles communs à tous. L'école contribue à une éducation qui permet de faire évoluer les rapports entre les acteurs de la société. Ces derniers temps, des questions de société comme celle du genre, de la violence et du harcèlement, de la pauvreté étudiante, de la fracture numérique, de l'échec scolaire, de la dynamique de l'inclusion... de la transition écologique et sociale sont des préoccupations de nos politiques. Ces questions et bien d'autres sont abordées dans une étude commandée par le Ministre Marcourt à BDO (rapport en 2019) sur la question de la précarité étudiante³.

L'enseignement supérieur est faussement non obligatoire, c'est en tout cas ce que plus de 70% de nos jeunes pensent puisqu'ils entreprennent ce chemin avant d'entrer dans la vie professionnelle. Nous sommes depuis plus de 40 ans entrés dans un enseignement de masse qui permet l'accès à l'enseignement supérieur sans quasi aucun frein (les ESA, la médecine, les ingénieurs... sont quasi les seules formations où il y a un examen d'entrée). Paradoxalement si le chemin est ouvert, il y a des embûches socio-économiques à la réussite. On y trouve aussi la question de l'orientation – de l'évaluation des acquis d'apprentissage à l'entrée de l'enseignement supérieur.

Un enjeu important est de s'assurer que chaque étudiant pourra, au mieux avant d'entrer dans l'enseignement supérieur, au pire durant la première année, disposer des moyens nécessaires à travailler à sa réussite. Je fais ici entre autres référence au texte de la COVEDAS (ARES) qui prône plus de dialogue entre l'EES et les CPAS⁴. Dans notre plan stratégique nous avons abordé la question de l'accessibilité par les étudiants à la HE. La COVEDAS pointe aujourd'hui l'enjeu du logement étudiant, de l'accès à des repas en qualité et quantité à prix abordable ou encore les coûts de la mobilité.

1.2. Le SEGEC réseau libre pour un pluralisme situé et de dialogue

Nous sommes membre du SEGEC et j'oserais même dire un membre actif. Pourquoi y rester ? C'est une question que notre PO s'est posée en 2009 et en 2015 lors de sa confirmation d'adhésion du SEGEC. Nous avons à l'époque rencontré avec Marc Dubru le directeur général du SEGEC. Cette même question s'est posée en 2020 lors de la réécriture du texte de base qu'est Mission de l'école Chrétienne (MEC). Ce texte montrait certes une évolution de pensée, mais ne pouvait convenir à l'enseignement supérieur entre autres sous le volet du rapport à l'étudiant que nous voyons comme un adulte et non comme un adolescent ou un enfant comme le texte MEC de l'obligatoire le prévoit, tout comme de la question de la participation des acteurs de l'école était trop éloignée de notre conception de celle-ci. La volonté a été de proposer un autre texte spécifique à l'enseignement supérieur. Ce texte a été adopté finalement par le comité directeur de l'enseignement supérieur et la promotion sociale et est donc spécifique. Ce texte est convenable et inspirant.

³ Etude sur les conditions de vie des étudiants de l'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles
Rapport final mai 2019 cabinet du Ministre Marcourt étude menée par BDO

⁴ Précarité étudiante – Recommandations de la COVEDAS et de la fédération des CPAS 2022 ARES

Préparer la transition

Outre les questions de gouvernance du SEGEC qui nous intéresse au premier chef car elles nous permettent de mieux situer qui décide et qui nous représentent, il est important de se situer dans la question des réseaux d'enseignement.

Les réseaux sont-ils un frein à plus de justice sociale, à plus d'égalité sociale ? Avec un jeune sur deux qui fréquente des établissements adhérant au SEGEC, il est difficile de considérer qu'il n'y a pas là un reflet des différentes classes sociales de notre société. Les HE du libre ont un taux de boursiers dans la moyenne (HELMo 30 % de boursiers).

L'existence de réseaux différents n'est pas un frein au développement, à la condition de créer des liens « efficaces » entre les acteurs et d'atténuer les concurrences stériles comme le développement de plusieurs projets de formation sur une même zone d'influence. **La question de l'autonomie concertée est majeure dans un enseignement de masse, c'est le véritable enjeu.** S'il y a la nécessité de définir un cadre commun à tout l'enseignement supérieur, il est majeur que les PO qui exercent un projet au plus près des terrains (étudiants – entreprises – organisations sociales) gardent un pouvoir d'influence et de décision et peut-être encore plus d'assumer ses responsabilités comme acteur social autonome.

C'est pourquoi, il est majeur que le SEGEC reconnaisse aux HE leur capacité de s'autodéterminer et de négocier avec les autorités publiques et les autres réseaux.

Cette réflexion sur les réseaux et sur la place des PO amène la réflexion sur la liberté académique sur laquelle notre PO s'est penché⁵. L'enjeu ici est de partager entre acteurs concernés (Enseignant – jury et PO) sur la notion de liberté légale et déléguée.

La réécriture du PPSC doit, entre autres, travailler sur cette question essentielle qui définit aussi en quelque sorte le rôle légitime des uns et des autres dans l'espace de la HE.

1.3. La transition sociale et énergétique

Les deux questions sont différentes mais procède d'un même mécanisme. Comme le dit Arnaud Zacharie, secrétaire général du CNCD : « *La transition écologique vers la neutralité carbone est l'objectif du Green Deal européen et, plus largement, d'un nombre croissant de gouvernements dans le monde. L'adoption de modes de production et de consommation durables nécessite une conversion complète de l'économie mondiale, en vue de développer de nouveaux secteurs durables au détriment des secteurs polluants. Une telle transformation ne sera acceptée socialement que si elle est juste, c'est-à-dire qu'elle vise simultanément une réduction des inégalités et une amélioration de la sécurité d'emploi et des conditions de vie de la population. Autrement dit, la transition écologique doit être sociale pour garantir une prospérité soutenable et partagée* »⁶

Cette double question nous concerne à la fois comme consommateur d'énergie, mais encore plus comme formateur.

Le poids économique de nos énergies va davantage peser sur notre budget global réduisant d'autant la capacité à développer nos missions de base. Cet enjeu est non négligeable et nous amènera sans doute à reconsidérer notre politique de chauffe de

⁵ AG du 1 septembre 2022 – la liberté académique par Me Rase avocat à Liège

⁶ https://www.centreavec.be/publication/la-dimension-sociale-de-la-transition-ecologique/#_ftn1

Préparer la transition

nos bâtiments. Il nécessitera des investissements qui même amorti sur 10 ans auront un impact sur nos moyens.

La question de la transition sociale interroge nos comportements et l'importance de poser des gestes durables que cela soit en matière de cantine, de consommation, de construction, d'espace de vie collectif accessible aux étudiants en dehors des heures de cours ... Nos rapports à l'environnement, à nos déplacements, à la gouvernance sont aussi en questionnement. En lien avec cela, **un des questions fondamentales est nos programmes de formation doivent-ils être adaptés – des cours doivent-ils être créés – des formations nouvelles développées ou encore des activités obligatoires comme le ski chez les futurs enseignants en éducation physique doivent-elles le rester ?⁷**

1.4. Les finances publiques⁸

Je ne vais pas vous refaire toute la démonstration qui consiste à dire que nous sommes sous financés et que nous sommes étranglés. Nous avons des signes de richesses qui ne trompent pas : constructions de bâtiments, création de nouvelles formations financées à posteriori, réserves financières... et pourtant la question du refinancement est bien réelle car il y a des choix politiques qui montrent que l'enseignement obligatoire a été refinancé plus que les autres formes d'enseignement et que c'est avant tout l'université qui est le parent pauvre comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Évolution - entre 2000 et 2017 - des dépenses (à prix constants), des populations étudiantes et des moyens par étudiant (à prix constants) pour les divers niveaux d'enseignement

	Évolution des dépenses (à prix constants) en %	Évolution de la population étudiante en %	Évolution des moyens par étudiant (à prix constants) en %
Total enseignement obligatoire (y compris spécialisé)	+18,1	+8,0	+9,4
- Fondamental (ord.)	+27,6	+7,6	+18,6
- Secondaire (ord.)	+7,2	+6,8	+0,4
Total enseignement supérieur (hors Écoles supérieures des arts)	+22,6	+43,0	-14,3
- Universités			-22,2
- Hautes Écoles			-7,2

Sources : Budget initial 2018 de la FWB, ETNIC (Indicateurs de l'enseignement) et ARES

Le mécanisme de l'enveloppe fermée est évidemment la cause principale du définancement. La population de l'enseignement supérieur ayant fortement augmenté en passant de 136.000 en 1996 à 194.000 en 2017.

Au vu de l'état des finances publiques et de l'effet de la 6^{ème} réforme de l'état à l'horizon 2024, **l'enjeu majeur est de maintenir, a minima, le niveau de financement de l'enseignement supérieur et de travailler à un rééquilibrage des ressources entre niveaux d'enseignement. L'autre enjeu sera d'augmenter la part fixe du financement**

⁷ Titre du journal l'avenir du 9 janvier : faut-il encore organiser des classes de neige

⁸ L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, dynamique régionale n°11, Les réformes de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles chapitre **AMPLEUR ET EFFETS DE LA DÉGRADATION DU FINANCEMENT DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES** Par Jean-Paul Lambert

Préparer la transition

des HE avec comme objectif stabiliser davantage les ressources à hauteur de 30% et de diminuer la concurrence qui se traduit par la création de nouvelles formations plus attractives ce qui peut augmenter la part de marché d'une HE par rapport aux autres. Nous nous devons d'être attentifs dans le cadre de l'enveloppe fermée sur l'évolution démographique qui est favorable à la Région Bruxelloise qui engendrera une diminution des moyens des HE Wallonnes⁹. **Le financement de la recherche en HE est aussi un facteur clef.** A la création de HELMo, il y avait une formation de type long, en septembre 2023, nous aurons 8 formations de masters. Il est indispensable, a minima, que pour les enseignants du type long on parle d'enseignant-chercheur.

Il me paraît aussi indispensable de se pencher sur **le financement du remplacement des MDP qui doivent être pris en charge par la HE.** C'est tout bonnement inacceptable, on en revient à l'époque de la mutualité de mon arrière-grand-père où des collectivités locales cotisaient dans les arrière-cuisines. C'est indigne du XXIème siècle.

1.5. Le développement du numérique

Etes-vous sûr que je n'ai pas réalisé cette candidature à l'aide de ChatGPT¹⁰ ? Je vous dirais volontiers que non et ce en toute bonne foi. De nos jours, c'est une question tout à fait pertinente. Les logiciels anti-plagiat ont vu le jour pour s'assurer de l'honnêteté intellectuelle des auteurs.

« Sur la base des observations actuelles relatives à l'utilisation du numérique, l'impact des technologies sur l'apprentissage peut être pensé à plusieurs niveaux : le contenu de l'apprentissage, le mode d'apprentissage (et d'enseignement), l'environnement et la temporalité de l'apprentissage ainsi que la relation entre étudiants et professeurs »¹¹. On pourrait même ajouter la localisation de l'apprentissage, ce qui rend risible la notion de Pôle Académique.

L'Université de Lausanne (UNIL) s'est non seulement interrogée sur le sujet, mais a décidé d'une stratégie numérique. Son constat de départ est : *« Ces dernières années sont marquées par l'importance croissante de la numérisation dans toutes les strates de nos sociétés et par l'inconnue que cette numérisation apporte dans leur évolution, même pour un avenir très immédiat. Les pronostics évoluent d'un jour à l'autre et rejoignent les deux extrêmes, de la mise en péril de nos modèles de société jusqu'au salut du genre humain. Alors que le principal paramètre de la transition numérique est systématiquement défini en termes technologiques, il apparaît de manière toujours plus évidente que les données essentielles pour l'appréhender doivent être combinées et qu'elles ressortent dans une proportion tout aussi importante, sinon plus, des domaines social, comportemental, culturel, économique, légal, éthique ou environnemental ».* Au travers du bureau du numérique nous tentons d'apporter des

⁹ Enseignement supérieur de la FWB à l'horizon 2030 18 mesures pour faire face aux défis de demain, rapport du collège des experts-externes établi par le CA de l'ARES 2017 p 34 <https://www.ares-ac.be/images/publications/etudes/ARES-Horizon-2030-Rapport-College-experts-2017.pdf>

¹⁰ CHATGPT est une création de OPENAI qui développe des logiciels via l'intelligence artificielle <https://openai.com/about/> Dans un article de La Libre Belgique du 12 janvier 23 on peut lire : *« La présentation officielle de ChatGPT, créé par l'organisation américaine OpenAI, en décembre 2022 a suscité enthousiasme et inquiétudes. En effet, ce robot conversationnel, basé sur l'intelligence artificielle, peut répondre à des requêtes et produire des textes originaux difficiles à détecter par des logiciels anti-plagiat ».*

¹¹ Enseignement supérieur de la FWB à l'horizon 2030 18 mesures pour faire face aux défis de demain, rapport du collège des experts-externes établi par le CA de l'ARES 2017 p 36

Préparer la transition

réponses, en tout cas de nous poser les bonnes questions. **Un enjeu est d'instaurer une gouvernance institutionnelle du numérique** qui immanquablement posera la question de la liberté académique, du contrôle et du rôle des autorités en ce domaine. Le numérique d'un outil devient un structurant de nos organisations sociales. Cela sera l'occasion d'aborder la question du droit à la déconnexion.

Le numérique influence déjà fortement le secteur de la FC qui recourt de plus en plus à des cours à distance, des plateformes de formations voir à des cours construits et interactifs.

1.6. L'évolution des métiers¹² en lien avec la démarche qualité

C'est une vaste question à laquelle le Forem s'est attelé dans une étude prospective en 2020. Il faut être prudent sur le lien à établir entre une formation et un métier. Plusieurs formations peuvent conduire à un métier car les compétences développées font partie d'une même famille de compétences. Les nouveaux métiers peuvent s'exercer au début au départ de formations existantes qui peuvent évoluer. Dit autrement, un métier n'égale pas une formation.

Le rôle des HE se situe à trois niveaux.

- Le **niveau de l'existant** est directement en lien avec la manière dont nous déclinons la formation. Nous sommes sur le champ des compétences à développer chez nos étudiants qui sont régulièrement à repenser avec les besoins des secteurs avec qui nous travaillons. La question de fond se situe plus dans l'intensité du temps consacré à chaque compétence qu'à la somme de celles-ci. Nous sommes aussi au niveau des matières à aborder. Nous avons là une liberté académique dont nous ne devons pas nous priver (modification de contenu de cours, diversité des activités pédagogiques, modification de grille, cours à option, épreuve intégrée, ...)
- La **formation continue** est un fameux levier pour soutenir les organisations sociales et les entreprises dans leurs évolutions vers de nouveaux métiers. Voilà le domaine principal de collaboration entre les HE et la promotion sociale qui dispose de plus de flexibilité académique et financière que les HE.
- La **création de nouvelle formation** est la troisième voix à explorer pour répondre à ce besoin d'évolution. Pour une HE c'est la voix la plus nouvelle, la plus coûteuse et la plus incertaine.

L'enjeu majeur pour la HE (et la promotion sociale) est d'anticiper ces évolutions, en tout cas de s'y adapter et d'apporter la réponse la plus adéquate en fonction de ses ressources.

¹² Le Forem - Métiers d'avenir et compétences pour le futur - Analyse transversale des rapports d'analyse - prospective des métiers et compétences janvier 2020

https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/202003_A2P_analyse_transversale.pdf

Préparer la transition

1.7. La recherche en HE

Elle n'est pas une évidence ni pour le milieu universitaire, ni pour le politique. Sans ce type long, cette question serait aux oubliettes ou par courtoisie du bout des lèvres concédées. Le dernier recensement de Synhera de novembre 2022 fait apparaître qu'il y a 400 chercheurs en HE et 100 ETP. C'est, faut-il le dire, insignifiant à l'échelle des universités. Pour HELMo c'est 13 ETP et entre 6 et 9 ETP au CRIG selon les périodes. **Être enseignant chercheur dans le type long est un enjeu majeur.** Elle se justifie par le niveau 7 de la formation qui amène l'étudiant à une formation à la recherche et elle se justifie par la nécessité en HE par la nature même des formations et notre liberté du contenu des cursus à créer les conditions pour que les enseignants soient placés dans des contextes de recherche.

Une tripe concordance de moyens est nécessaire :

- Consacré un 1% à 2% de l'AG des HE à la recherche dans le cadre de son refinancement.
- Augmenter les budgets recherche des pouvoirs publics et poursuivre la volonté de les rendre accessibles au HE tant à la FWE qu'à la RW.
- La récupération du précompte professionnel au niveau de l'État fédéral. Nous pouvons garder l'espoir d'un déblocage de la situation car Université et HE du sud comme du nord ont pris position en commun sur le sujet.

Le maintien et le développement de Synhera comme interface entre le politique – les entreprises et les HE est capital pour parler d'une seule voix.

2. Lettre de mission

L'esprit de ce dernier chapitre est de reprendre les missions qui en dehors du quotidien d'un DP doivent être traitées. Cette lettre de mission complète la description de fonction de l'appel à candidature. Il va de soi que celle-ci peut, doit être complétée, amendée en dialogue avec l'organe d'administration. C'est un texte avec des accents prononcés et d'autres plus questionnant qui sont là aussi pour faire débat. Une lettre de mission n'est pas un blanc-seing mais un guide qui se concrétise via les budgets et règlements définis par l'OA, tant dans l'exercice de la fonction d'administrateur-délégué de la HE.

2.1. La gouvernance.

- Réécrire le PPSC à la lecture des valeurs énoncées dans le plan stratégique. Ce travail doit s'appuyer sur un processus participatif à tous les étages de la HE en utilisant à la fois les démarches rencontres 3D (café citoyens, conférences débat, ...) mais aussi les forums et autre chat. Un groupe de pilotage sera mis en place avec une feuille de route pour la rentrée 2023/24 ;
- S'assurer que le SEGEC prend bien en compte les avis de l'enseignement supérieur et que les HE disposent de suffisamment d'autonomie auprès de l'ARES, l'administration et le pouvoir politique... pour y faire valoir ses intérêts ;
- Mener à bien le plan stratégique, l'évaluer et proposer une prolongation adaptée jusque 2030 ;
- Favoriser, la révision des statuts sur les conditions d'accessibilité et de perte de la qualité de membre indépendant (cela concerne, par exemple, l'équilibre des compétences professionnelles ou sociétales, l'âge, le genre...) ;
- Construire un nouvel organigramme dans le pédagogique en tenant compte du projet de formation sous-tendu par la RFIE ;
- Poursuivre la réflexion sur la création d'un département éducatif et social ;
- Analyser et agir dans le sens de la création d'une alliance conventionnelle dans une logique de complémentarité avec la promotion sociale (CPSE et St-Laurent) ;
- En vue d'un prochain mandat de directeur-président, réinstaurer la fonction de Secrétaire général en charge des fonctions logistiques de la HE, laissant ainsi au DP plus de temps pour sa fonction politique interne et externe (Cette proposition doit être débattue tant au niveau du collège de direction, de l'OA/CE que des Services transversaux ;
- Implémenter les nouveaux rythmes académiques visant la concordance avec les autres acteurs de l'enseignement (Université – promotion sociale et obligatoire) profiter de cette opportunité pour questionner les pratiques de l'évaluation et particulièrement le temps pris sur la formation.

2.2. Le management.

- Mettre en place la dynamique de l'autonomisation de l'évaluation des cursus et intégrer la démarche qualité dans les pratiques du management ;
- Mener à bien un programme de formation au management et à l'innovation – c'est une mission essentielle pour préparer des MDP à prendre le relai dans le pilotage de la HE. Il s'agit de solliciter et de former des MDP aux fonctions de direction ;
- Mettre en place un dispositif de formation et d'évaluation des fonctions de direction qui tient compte des recommandations validées par l'OA en suivi du GT fonction de direction mis en place par lui ;

Préparer la transition

- Privilégier la formation au pilotage pédagogique des cursus (pour les directions DD et DC et/ou pour les conseillers pédagogiques que certains départements ont créés).
- Aux prochaines élections sociales, favoriser la présence des directions de cursus dans les organes de concertation sociale ou favoriser une liste de cadres ;
- Remettre un rapport sur l'optimisation des co-diplomations avec des recommandations concrètes à mener.

2.3. La politique sociale

C'est la première fois que dans une candidature j'aborde cette question. C'était volontaire car je n'ai jamais souhaité participer à la gestion du conseil social. C'est une entité de HELMo mais que j'ai toujours considéré comme indépendante dans ses décisions. J'ai par contre toujours échangé avec ses responsables (Président – Vice-Président – responsable du service). Si j'en parle aujourd'hui, c'est avant tout pour en souligner l'importance et la réelle complémentarité avec les missions de la HE.

Je m'exprimerai dès lors, en termes d'action de veille, en précisant qu'il paraît prioritaire:

- De tenir compte des besoins en logements, en alimentation, en mobilité ;
- De viser un ratio 60 % d'aide individuelle (personnel compris) en tenant compte des étudiants bousiers pour les activités non-obligatoires – 5 à 10% inclusion – le solde pour une politique d'aide collective qui prend en charge l'aménagement des structures collectives comme les cantines, salles de travail, espaces de détente (in et out), l'infrastructure sportive et culturelle ;
- D'agir dans le domaine de la santé, de l'hygiène ;
- Traiter la question des lieux de spiritualité ;
- Très important, le conseil social doit être un des lieux où les questions liées aux genres, aux abus (harcèlement, violence...) personnes en situation d'inclusion ont un écho et où des actions sont décidées et portées. Le conseil social joue sur ce plan un rôle de lanceur d'alerte et d'interpellation de la HE ;
- Etre à l'écoute et prendre soin de la santé mentale des étudiants (soutien psychologique de base avec possibilité de relais vers des institutions plus spécialisées).

2.4. Les projets transversaux.

En chapeau de cette rubrique, il sera important que les services transversaux communiquent sur leur raison d'être, sur les responsabilités et services qu'ils sont à même d'apporter à tous. Il y va d'une optimisation des services qui peuvent être rendus à tous et toutes.

2.4.1. *Développement du numérique*

- Viser un plan stratégique du numérique qui tient compte des aspects techniques et humains (viser a minima une charte) ;
- Construire, adapter, acquérir un outil de gestion harmonisée pour à minima toutes les fonctions administratives (type ERP) dans la foulée de l'analyse préalable qui doit être menée dans les 18 mois. On doit aussi viser la dématérialisation et la gestion documentaire ;
- Aboutir dans la mise à disposition d'un logiciel de gestion académique (remplacement de ProEco) et d'un logiciel pour les Ressources Humaines.

Préparer la transition

2.4.2. Aspects travaux-bâtiments - énergie

- Mener à bien la relocalisation de l'éducation physique (tant sur le plan pédagogique que sur le plan de ses infrastructures) ;
- Adapter l'infrastructure administrative et de direction du Campus du Longdoz (ESAS);
- Trouver les financements pour réaliser la phase II du campus des coteaux = St-Victor (Via la FWB) ;
- Construire la phase II de l'Ourthe (Cafétéria – espace de formation numérique – hall de sport et de détente – esplanade) ;
- Etudier la faisabilité de la création d'unités de production d'énergie électrique seul ou en partenariat et les mettre en œuvre. Envisager la piste d'une communauté d'énergie par exemple sur le site des Guillemins ;
- Favoriser le rapprochement entre tous les propriétaires des bâtiments occupés par la HE, c'est le symbole d'une volonté de tous les acteurs liés à HELMo d'en assurer le développement en commun et en solidarité. L'histoire et le but social de chacun des partenaires doivent y être garantis au travers des statuts de l'asbl patrimoniale de HELMo ;
- La création d'un service de nettoyage géré par HELMo doit être menée avec l'ambition de plus de souplesse dans la gestion des sites (nettoyage, mais aussi catering, aménagement de salles pour manifestations diverses). Ce service devrait être piloté par un professionnel du secteur et le personnel formé à ce métier.

2.4.3. Sécurité

- Améliorer le plan d'actions au niveau des mesures de sécurité à prendre et augmenter les effectifs au niveau de la fonction de préventionniste. L'engagement d'un niveau 1 est un incontournable. Formaliser une procédure en cas de crise ;

2.4.4. HELMo en transition

Outre le volet énergie qui est piloté par le service des travaux et qui impactera le plus le volet économique et écologique de la facture carbone de HELMo, d'autres aspect de la transition se doivent d'être abordés :

- Mettre en place des cantines durables sur les sites Longdoz – Ourthe – Coteaux et Guillemins ;
- Favoriser la mobilité douce ;
- Créer d'un dispositif d'apprentissage et d'actions sensibilisations liées à la thématique de la transition (évolution des comportements en évitant d'accroître la fracture sociale) ;
- Donner une place à la question de la sobriété numérique.

2.4.5. Gestion financière

Il faut ici distinguer l'esprit et la lettre. D'une part, les années 2023 et 2024 doivent être vues comme des années de transition où on utilise une partie des réserves pour amortir le choc de l'inflation qui a été galopante et donc difficile à anticiper. Cela pourrait représenter 2% du budget soit 1 millions d'euros pris sur le fonds de réserve des bâtiments.

Préparer la transition

D'autre part et là, il faut entrer dans une vue prévisionnelle, dessiner les années 24 à 28 et adapter nos dépenses en privilégiant la qualité de notre environnement de travail tant sur le plan humain que matériel.

2.4.6. Aspect développement de l'accompagnement des personnels

- Aboutir à la révision du RT, en tenant compte du règlement de travail cadre et en mettant l'accent sur la question de la charge de travail qui doit au niveau des attributions davantage refléter l'ensemble des missions des MDP. Ce travail comme beaucoup d'autres doit se penser dans le cadre de la concertation sociale ;
- Renforcer la dynamique de bilan professionnel – de compétences tant du personnel administratif qu'enseignant (évaluation formative d'où j'en suis dans ma carrière en termes de besoins de formation, de motivation et pourquoi pas d'orientation professionnelle) ;
- Augmenter la capacité à accompagner les MDP qui décroche suite à des absences de longue durée ;
- Utiliser le cadre juridique du statut du personnel administratif pour pratiquer une politique de promotion pour les fonctions à responsabilité.

2.4.7. La communication

- Création d'un nouveau site internet ;
- Définir les contours de la politique interne de communication de HELMo et des départements ;
- Viser pour chaque département le développement d'un service communication qui en lien avec la HE structure, canalise et devient un outil de pilotage pour les directions.

2.5. Les projets liés aux missions de la HE (FI – FC – Recherche)

En chapeau de ce chapitre, il me semble utile de reprendre la réflexion sur la création d'un service unique (guichet) pour les entreprises du secteur marchand en matière de : stages – TFE – service à la collectivité – formation continue et recherche ;

2.5.1. Aspects pédagogiques

- En lien avec l'évaluation des cursus et les besoins du marché du travail et de la société dans son ensemble questionner et adapter les contenus des cursus, les diversifier et dans le dernier des cas travailler sur de nouvelles orientations, finalités ou cursus (c'est un des cœurs de métier du directeur du développement académique)
- Créer les conditions pour la construction et l'implémentation des nouvelles pratiques pédagogiques recourant au numérique ou pas. La remise sur pied de journées pédagogiques transversales préparées avec les départements et visant l'échange de pratiques et de formation entre MDP est à privilégier ;
- Etablir un plan stratégique de l'aide à la réussite en mettant l'accent sur ce qui en amont des évaluations est mis en place au sein de la Formation Initiale pour favoriser la réussite (l'analyse des résultats des cursus avec

Préparer la transition

taux de réussite élevé est majeur sur ce plan) Poursuivre le projet Mentorat initié par le PALL ;

- Continuer à développer les mesures d'accompagnement des étudiants dans le champ de la réorientation et collaborer aux moyens mis en place pour l'orientation (PALL – Cité des Métiers – PMS) ;
- Dans le cadre du programme ERASMUS, proposer 20 partenaires prioritaires pour renforcer et concentrer nos liens et définir un plan stratégique à 5 ans visant l'augmentation de nos mobilités étudiantes et des MDP en lien avec l'enseignement et la recherche ;
- Veiller au bon niveau de nos formations et particulièrement s'assurer que le niveau 7 est bien atteint dans nos formations de master existant ou à créer. L'engagement de MDP au titre de chargé de cours doit être traité et tranché. La recherche doit prendre une place explicite dans ces formations.

2.5.2. La formation continue et la recherche

Il y a dix ans quand nous avons créé le service FC et Recherche, ces deux domaines ont été construits ensemble surtout sur un plan structurel. Les deux domaines sont pourtant fondamentalement différents. Les moyens, les publics, les modes et besoins de communication sont différents. A l'avenir les deux matières doivent garder en commun les outils de pilotage logistique (RH, compta, communication, secrétariat) mais le pilotage métier doit être spécifique. C'est dans ce sens que le CRIG évolue. Le CRIG doit d'ailleurs plus affirmer son rôle de support des politiques FC et recherche de la HE. Un élément majeur est que c'est au CRIG que se trouve une concentration forte des expertises dans le domaine. Se pose dès lors une question de fond : comment articuler trois métier celui de formateur HE, celui de formateur d'adulte (FC) et de chercheur ?

Ce qui est commun à la réalité de ces deux missions, c'est la tension entre la nécessité d'un pilotage HE et un ancrage dans les départements. Cette réflexion est encore plus pertinente pour la recherche.

2.5.2.1. La Formation continue

- Ces deux projets peuvent se penser partiellement en commun :
 - Initier et soutenir la réflexion sur la création d'un « exécutif technological school » permettant de rencontrer les besoins de formation continuée des entreprises ;
 - Initier et soutenir la réflexion sur la création d'un « exécutif business school » permettant de rencontrer les besoins de formation continuée des entreprises ;
- Veiller à des synergies entre les unités de FC, qui se développent en étant plus ou moins liés à la FI du département, et une coordination HE en termes de communication, de qualité, d'adaptation des FC aux besoins des organisations/entreprises et participants. HELMo doit devenir un lieu/une institution reconnue comme faisant de la FC de haute qualité ;

Préparer la transition

- Fusionner ou créer des collaborations structurelles entre le CRIG et Inforef. Inforef est une structure qui est abritée au siège social dont l'administrateur délégué est Etienne Sottiaux. La collaboration entre HELMO et INFOREF a été traitée durant l'année académique 2012/13 par le CA de HELMO et une convention a été signée. Ce rapprochement entre le CRIG et INFOREF permettrait un pilotage commun et des services logistiques communs. L'apport du CRIG est le pilotage – l'apport d'Inforef concerne des services liés à la formation continue des TIC dans l'enseignement obligatoire, le service infographique et l'expertise dans le domaine des appels à projets européens (dont le département paramédical bénéficie déjà actuellement) .

2.5.2.2. La Recherche

- Pérenniser la structure d'encadrement de la recherche (via le CRIG et les différentes sources de revenus évoqués dans les enjeux) – un budget doit être garanti à ce niveau au sein de la HE. C'est essentiel pour assurer une politique de formation des enseignants chercheurs, c'est déterminant pour la recherche de moyen et pour la définition d'une politique de recherche en HE et enfin c'est déterminant pour la valorisation de la recherche.
- Amener chaque département à définir une politique de recherche seul ou avec d'autres (HE – Université – Promotion sociale).
- Veiller à attribuer un temps suffisant pour les recherches idéalement minimum 2/10.

Préparer la transition

5. Conclusion

Nous arrivons ensemble à la fin de la lecture de cette candidature. Elle m'a permis de faire un bilan de ce qui a été fait ces dernières années. C'est étonnant de se dire tout ce qui a été entrepris et réalisé et constater qu'il y a encore beaucoup à faire.

Au-delà des projets décrits, l'une des missions principales sera de préparer l'avenir et les changements qui l'accompagne en s'appuyant sur la formation d'équipes soudées et expérimentées qui devront prendre le relais.

J'ai à la fois beaucoup écrit sur la fonction de directeur-président et peu. A ce titre, je voudrais insister sur l'importance de sa fonction symbolique (par son soutien et sa présence qui me font parfois défaut), sur l'importance de sa fonction politique en interne et en externe. Cela signifie être à la manœuvre au sein de la gouvernance, développer une vision et négocier les possibles et impossibles accords. Cela dépasse la maîtrise technique des matières, c'est une longue construction d'un réseau d'acteurs qui influent demain et qu'il faut convaincre de prendre telle ou telle orientation.

Pour demain, on me demande d'envisager l'avenir, de stimuler et préparer des membres du personnel qui pourront ensemble relever les nouveaux défis du milieu de ce siècle. Je peux vous dire que c'est un challenge passionnant.

Beaucoup de propositions sont abordées, il me semble utile d'en pointer quelques majeures :

- Faire évoluer les rythmes scolaires ;
- Co-construire un nouveau PPSC ;
- S'allier avec la promotion sociale ;
- Optimiser l'autonomisation de l'évaluation des cursus pour en faire un outil de pilotage pour les autorités de la HE ;
- Apporter une aide pécuniaire et psychologique aux étudiants ;
- Approuver un règlement de travail et préciser finement la charge de travail ;
- Valider un plan stratégique pour l'aide à la réussite ;
- Poursuivre la professionnalisation de la Formation continue ;
- Améliorer la qualité énergétique de nos bâtiments ;
- Donner un statut d'enseignant chercheur a minima aux MDP du type long.

Enfin, je souhaite adresser un merci à tous les Etudiant(e)s, Membres des Personnels, Membres indépendants qui croient, adhèrent, font confiance à HELMo.

C'est ensemble qu'on peut continuer à le faire !

Alexandre Lodez

Alexandre
Lodez
(Signature)



Signature numérique
de Alexandre Lodez
(Signature)
Date : 2023.01.14
14:21:50 +01'00'