

Plan stratégique de HELMo 2026-2030

Table des matières

I.	Introduction	1
I.1	Définitions.....	1
I.2	Missions	2
I.3	Valeurs.....	2
I.3.1	Humanisme	2
I.3.2	Qualité.....	3
I.3.3	Ouverture d'esprit.....	3
I.3.4	Accessibilité	3
I.3.5	Participation.....	3
II.	Plan Stratégique.....	4
	Objectif stratégique 1. Formation initiale – autonomie des étudiant-es et accessibilité des formations.....	5
	Objectif stratégique 2. Formation initiale – qualité des formations	5
	Objectif stratégique 3. Formation continue	6
	Objectif stratégique 4. Recherche	6
	Objectif stratégique 5. Identité de HELMo	7
	Objectif stratégique 6. Gestion et accompagnement du personnel.....	8
III.	Moyens et plans d'action.....	9

I. INTRODUCTION

Le Plan Stratégique constitue un texte fondamental pour l'avenir de la Haute École. Dans le respect de ses missions et de ses valeurs définies dans le Projet Pédagogique, Social et Culturel, HELMo détermine des objectifs stratégiques qu'elle entend poursuivre pour les prochaines années.

I.1 Définitions

- ❖ **Missions** : *que faisons-nous ?* Finalités institutionnelles légalement définies qui précisent le rôle de HELMo en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et les ambitions pour les réaliser.
- ❖ **Valeurs** : *qui sommes-nous ?* Caractéristiques collectivement partagées qui définissent l'identité de la Haute École et de ses membres.

Ces éléments proviennent du **Projet Pédagogique, Social et Culturel de la Haute École (PPSC)**.

- ❖ **Plan stratégique** : *comment allons-nous remplir nos missions dans les prochaines années ?* Document qui fixe les objectifs prioritaires de la Haute École sur une période déterminée et les moyens envisagés pour les atteindre.
- ❖ **Objectif stratégique** : Intention à long terme qui guide l'orientation globale de la Haute École et qui reflète ses missions, ses valeurs et ses priorités.
- ❖ **Objectif spécifique** : Déclinaison d'un objectif général en un champ d'action plus précis, en un résultat attendu.
- ❖ **Action** : Manifestation concrète permettant d'atteindre un objectif stratégique.

Les actions se retrouvent dans le plan d'action institutionnel et les plans d'action des départements et des cursus.

I.2 Missions

La Haute École Libre Mosane s'inscrit au cœur de la région liégeoise. Active dans le domaine de l'enseignement supérieur, elle a pour missions la formation initiale, la recherche, la formation continue et les services à la collectivité. Elle participe au développement de sa région comme opératrice de formations professionnalisantes dans des secteurs multiples : économique & juridique, informatique & technique, paramédical, pédagogique et social. Dans une dynamique d'excellence, la Haute École favorise une formation de haut niveau, en stimulant des pratiques pédagogiques innovantes axées sur la créativité, l'autonomie et l'esprit d'entreprendre.

I.3 Valeurs

Les missions de formation initiale, de recherche, de formation continue et de services à la collectivité qui incombent à HELMo (article 2 du Décret du 7 novembre 2013) sont conçues et réalisées à partir des valeurs intrinsèques à l'institution.

Ces valeurs sont transmises à la communauté HELMo et guident les politiques ainsi que le modèle de fonctionnement de l'institution.

I.3.1 Humanisme

Cet humanisme puise son origine dans une philosophie d'inspiration chrétienne. Il se veut ancré dans nos réalités contemporaines et soutient la pluralité des valeurs, des convictions et des choix de vie. Son projet de société est solidaire, respectueux des personnes, et prête une attention particulière aux questions de genre ainsi qu'à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il valorise la pluralité culturelle et religieuse ainsi que les enjeux de transition écologique et sociale.

La Haute École promeut les droits humains et insiste sur l'importance des liens et du vivre ensemble. Elle offre une réponse adaptée aux réalités de chacune et chacun, notamment en termes de formation. S'associant autour d'un projet ou d'une action collective en vue d'une amélioration de la société, la Haute École fait confiance aux capacités citoyennes des individus. Elle est consciente de la dimension éthique de toute pratique sociétale et cherche à développer le sens de la responsabilité et de l'autonomie chez les étudiants et les étudiantes.

I.3.2 Qualité

La Haute École privilégie des programmes et des enseignements de qualité. Ceux-ci garantissent une formation de haut niveau, permettent aux étudiantes et étudiants de poursuivre une vie citoyenne, académique et professionnelle en disposant des bases solides. La recherche contribue par ailleurs à cette qualité par sa participation à l'actualisation des contenus d'enseignement.

I.3.3 Ouverture d'esprit

HELMo cherche à développer la capacité des étudiants et des étudiantes à se forger leurs propres opinions. Grâce à un esprit critique aiguisé, ils seront capables de trouver des solutions créatives et innovantes en gardant l'esprit ouvert à des approches pouvant sortir des cadres habituels.

I.3.4 Accessibilité

Ouverte, bienveillante et confiante dans la diversité de profils et des parcours, la Haute École croit en la capacité de toute personne à se former pour trouver sa place dans la société, en respectant une logique d'inclusion sociale. HELMo est une actrice constructive, non discriminante et accessible pour la formation et le parcours de vie des membres de sa communauté étudiante. Elle développe des outils permettant de donner des réponses adaptées au travers de partenariats de qualité, de la (ré)orientation et du soutien au parcours personnalisé.

I.3.5 Participation

La Haute École pratique une gouvernance participative où les diverses instances sont impliquées dans le processus de décision. Son mode de fonctionnement est une initiation à la vie sociale et citoyenne. La Haute École prône le dialogue, l'écoute des actrices et acteurs ainsi que le recours à la médiation.

II. PLAN STRATEGIQUE

Pour remplir ses missions et ses ambitions, il est indispensable que la Haute École tienne compte d'éléments liés au contexte global de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles et à l'évolution de la société. Ceux-ci, par définition mouvants, sont à questionner régulièrement à la lumière des valeurs auxquelles HELMo adhère.

Les éléments essentiels pris en compte dans cette analyse de contexte sont les suivants :

- les moyens alloués par la Fédération Wallonie-Bruxelles,
- la stratégie de réduction des réseaux d'enseignement supérieur et la nécessité de se rapprocher des établissements d'enseignement supérieur de notre réseau,
- la concurrence d'autres acteurs de la formation,
- les facteurs d'attractivité pour les générations d'étudiantes et d'étudiants qui arrivent,
- la nécessité de reconnaissance internationale et de collaborations avec les établissements d'enseignement supérieur à l'international,
- le caractère de plus en plus transdisciplinaire des enjeux sociétaux,
- les enjeux du numérique dont les intelligences artificielles,
- les défis de la transition socio-écologique et le Pacte Vert pour l'Europe.

Croisant valeurs, missions, ambitions et éléments de contexte, six objectifs stratégiques ont été identifiés.

Objectif stratégique 1. Formation initiale – autonomie des étudiant-es et accessibilité des formations

Accompagner l'étudiant-e dans sa globalité,

- en tenant compte notamment de ses conditions socio-économiques et de ses besoins psycho-sociaux,
- en créant un environnement d'apprentissage inclusif et favorable à la réussite qui encourage le développement de l'autonomie, de la conscience citoyenne et de l'esprit critique des étudiant-es.

Objectifs spécifiques

- Optimiser les politiques sociales qui accompagnent l'étudiant-e dans son parcours de formation.
- Favoriser la réussite et l'inclusion des étudiantes et des étudiants en repensant la politique d'appui pédagogique en fonction de leurs besoins.
- Diversifier les modalités pédagogiques afin de répondre aux différents profils (plein exercice, enseignement en alternance, unités d'enseignement communes à divers cursus, variété des horaires, orientation, réorientation).

Objectif stratégique 2. Formation initiale – qualité des formations

Garantir des formations de qualité en lien étroit avec les milieux professionnels.

Objectifs spécifiques

- Améliorer la pertinence des formations en questionnant les dispositifs d'enseignement et d'évaluation et en tenant compte de l'évolution des profils étudiants, des secteurs professionnels, de la société et de la législation.
- Renforcer la reconnaissance et l'attractivité des formations, tant au niveau national qu'international, notamment en obtenant des accréditations.
- Perfectionner le dispositif d'évaluation programmatique en autonomie afin de garantir une régulation continue fondée sur une exigence critique assumée.

- Améliorer l'articulation des programmes de formation dans une logique de continuum académique.
- Inscrire les milieux professionnels dans les dispositifs de formations de manière pertinente et selon les besoins.

Objectif stratégique 3. Formation continue

S'inscrire dans une logique de *lifelong learning* dans les domaines d'expertise de HELMo et ainsi permettre aux alumni de la Haute École en particulier, et aux professionnels de manière générale, de parfaire leurs compétences acquises dans leur formation initiale ou via leur expérience professionnelle.

Objectifs spécifiques

- Développer l'offre de formation selon les besoins des alumni et des professionnel·les.
- Renforcer la reconnaissance des formations longues.

Objectif stratégique 4. Recherche

Poursuivre le développement de la recherche.

Objectifs spécifiques

- Déployer une vision institutionnelle qui prône la valorisation des travaux de recherche afin de nourrir le rayonnement de HELMo et d'enrichir la formation initiale et continue.
- Favoriser le développement des compétences de chercheur et des connaissances thématiques de la communauté enseignante.

Objectif stratégique 5. Identité de HELMo

Préserver et renforcer l'identité de HELMo dans le déploiement de ses missions et de ses pratiques institutionnelles

- afin de garantir l'adhésion des membres du personnel au projet global de la Haute École et
- d'affirmer son positionnement auprès des acteurs externes,
- tout en maintenant les spécificités de ses composantes,
- dans un contexte de transformation sociétale.

Objectifs spécifiques

- Structurer le rapprochement avec les autres établissements du réseau d'enseignement supérieur libre, en particulier liégeois, tout en contribuant à la dynamique de l'inter-réseaux.
- Proposer une offre de formation qui correspond aux domaines d'expertise de la Haute École, ses valeurs et ses ambitions.
- Développer la mission de services à la collectivité.
- Adapter la composition des instances à la diversité des activités.
- Favoriser l'incarnation des valeurs de HELMo dans les plans d'action de l'institution, des départements et des cursus grâce à la mise en cohérence des différents textes fondateurs de la Haute École.
- Affirmer et promouvoir l'identité de HELMo au sein d'un marché concurrentiel.
- Intégrer de manière transversale les enjeux de transition écologique, sociale et numérique dans l'ensemble des missions et des pratiques institutionnelles.
- Favoriser une gestion éthique des partenariats.
- Inscrire l'esprit d'entreprendre au sens large comme une compétence clé développée de manière transversale dans les missions et les pratiques institutionnelles de la Haute École.

Objectif stratégique 6. Gestion et accompagnement du personnel

Garantir des conditions d'exercice du travail

- qui permettent à chacun et chacune de réaliser efficacement ses missions,
- qui favorisent la qualité du travail réalisé,
- tout en préservant le bien-être professionnel.

Objectifs spécifiques

- Étendre une politique de gestion des ressources humaines qui articule les démarches de recrutement, d'accompagnement et d'évaluation des membres du personnel.
- Développer une politique d'accompagnement du personnel à chaque étape de la vie professionnelle.

III. MOYENS ET PLANS D'ACTION

Pour réaliser ce Plan Stratégique, HELMo s'engage à articuler l'allocation des ressources entre les différentes missions de la Haute École et les structures qui les soutiennent. Elle veillera à la viabilité de ses activités et à l'évolution des ressources, notamment en synchronisant les projets immobiliers avec les moyens financiers et humains disponibles. Enfin, elle mettra la priorité sur les investissements liés à la transition énergétique afin de réduire la facture énergétique et l'empreinte carbone de la Haute École.

Les actions que HELMo souhaite mettre en place pour atteindre ces objectifs sont décrites et planifiées dans le plan d'action institutionnel et les plans d'action des départements et des cursus.