

Theux, le 18 février 18

Monsieur Marc Dubru
Président du Pouvoir Organisateur de
HELMo
Mont Saint Martin 41
4 000 Liège

Objet : Lettre de candidature au poste de Directeur-Président

Monsieur le Président,

Participer au pilotage d'une Haute École comme HELMo est une source immense de découvertes multiples et d'épanouissement. En cette période de grands changements, c'est une occasion unique d'être ouvert sur les mondes de l'enseignement supérieur francophone et autres. Quatre ans après la mise sur pied de l'ARES, de nombreux chantiers ont été ouverts ou sont encore à explorer.

HELMo est, et sera confronté à de nombreux défis dans les 10 ans qui viennent, l'allongement des études, la diversité des pratiques pédagogiques, la masteurisation des formations d'enseignants, le développement des missions de recherche, de formation continuée, l'informatisation 2.0. de l'enseignement, la mise en réseau des formes d'enseignements différentes (HE – Promotion Sociale – ESA), le rôle croissant des pôles, l'évolution des HE vers des « university collège » qui préfigurera peut-être l'académisation de nos formations,... le paysage de l'enseignement supérieur est loin d'être achevé et, est encore loin d'être à maturité.

HELMo au vu de la qualité de ses formations, de ses formateurs, de son équipe de direction se doit de prendre un rôle déterminant dans ces évolutions. Nous en avons les qualités, la capacité d'influence, les valeurs pour permettre à nos étudiants d'aujourd'hui et de demain d'être des acteurs impliqués, entreprenant et moteurs dans les organisations économiques et sociales où, ils et elles seront acteurs.

Dans une société en transmutation, le rôle essentiel de l'enseignement supérieur n'est pas uniquement de répondre aux besoins de la société. Dans un monde en pleine évolution, nos jeunes citoyens ont besoin de nouveaux codes pour comprendre et choisir leur chemin vers un futur en construction.



Être dans une organisation sociale qui défend les valeurs humanistes, être dans une organisation sociale qui permet l'expression des idées et le débat, être dans une organisation avec des collègues enthousiastes, créatifs et audacieux, cela donne l'envie de donner le meilleur de soi-même.

Pour ma part, je sais que ces défis questionnent nos valeurs, nos pratiques et orientent nos choix. Ayant la chance de participer à cette belle aventure de HELMo, je souhaite poursuivre le projet entamé pour les 5 années à venir. C'est pourquoi, par la présente, je vous adresse ma candidature au poste de Directeur-Président de la Haute École Libre Mosane.

Dans l'attente de la suite de la procédure de désignation, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mon engagement.

Alexandre Lodez



Curriculum vitae

Pour le poste de directeur-président de helmo



LODEZ Alexandre, né le 13 octobre 1962 - veuf, quatre enfants (Nicolas 27 ans, Rémy 25 ans, Fanny 20 ans, Lisa 19 ans)

FORMATIONS.

- ◆ Humanités scientifiques B à l'Institut St-Roch à Theux en 1981 ;
- ◆ Assistant social diplômé de l'Institut Cardijn à Louvain-la-Neuve en 1985 ;
- ◆ Licencié en sciences du travail de l'UCL en 1987 ;
- ◆ Agrégé de l'enseignement supérieur en sciences politiques et sociales de l'UCL en 1988.

Après 30 années d'activités professionnelles, j'ai eu l'occasion de participer à différentes formations. Les domaines principaux en lien avec la fonction sont les suivants :

- ◆ Formation à la négociation (10 jours) ;
- ◆ Création et développement de projets (expériences principales via : La Fondation Roi Baudouin : Traceurs de Lendemain 20 jours avec 100 jeunes wallons – 10 jours pour un Capital Commun – Chambre de Commerce Liège-Verviers) ;
- ◆ Formation à la démarche qualité (8 jours) ;
- ◆ Formation à la communication interne et externe (5 jours) ;
- ◆ Formation à la gestion des ressources humaines (évaluation, entretien de fonctionnement – recrutement) (10 jours) ;
- ◆ Formation à la mise en place d'un plan de développement (5 jours) ;
- ◆ Formation à la gestion financière et administrative (10 jours)
- ◆ Formation aux marchés publics (5 jours)

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES.

- ◆ Service du personnel de la FN à Herstal en 1987 ;
- ◆ Enseignant en sciences économiques et sociales au Collège St-Louis et au Collège du Sartay de 1987 à 2000 ;
- ◆ Maître-assistant en Formation générale à la HE ISELL Ste-Croix de 1989 à 2000 ;
- ◆ Directeur de catégorie économique à la HE ISELL et puis à HELMo de 2000 à 2010 ;
- ◆ Secrétaire Général à HELMo de 2008 à 2010 ;
- ◆ Directeur-Président à la Haute Ecole ISELL de 2003 à 2008 et de 2010 à ce jour
Directeur-Président à HELMo ;
- ◆ Professeur invité au CAPAES à l'Institut de Promotion Sociale St-Laurent de 2003 à ce jour.

Apports à la fonction.

J'ai acquis une expérience professionnelle dans des domaines tels que :

- ◆ Le travail en équipe, la gestion de réunions, la délégation ;
- ◆ La négociation (tant dans les milieux politiques, associatifs, syndicaux que de l'enseignement) ;
- ◆ La gestion administrative, financière et juridique ;
- ◆ La capacité à construire et développer un projet dans la sphère de l'enseignement supérieur ;
- ◆ Depuis 2000, en exerçant ces différentes fonctions de direction, je me suis vu confier d'autres missions :
 - Membre du Comité Directeur de la Fédération de l'Enseignement Supérieur depuis 2003 ;
 - Membre du Collège des Directeurs-Présidents depuis 2003 ;
 - Membre de la Commission Paritaire de l'Enseignement Supérieur Libre Confessionnel depuis 2007 ;
 - Administrateur Délégué de l'ASBL Bâtiments Scolaires de l'Enseignement Supérieur Libre Liégeois depuis 2007 ;
 - Administrateur de l'ASBL Enseignement Supérieur Libre Liégeois depuis 2003 ;
 - Membre du bureau exécutif de la chambre des HE et de la promotion sociale de 2014 à ce jour ;
 - Membre du Conseil d'administration de l'ARES (depuis le 1 janvier 2018) antérieurement Administrateur suppléant.
 - Vice-Président de la structure collective de formation continuée de l'enseignement supérieur (Jobs@skill) depuis 2017
 - Co-président du Pôle académique Liège Luxembourg depuis 1 janvier 2018
 - Membre du CIC (Comité Interréseaux de concertation) depuis 2010,
 - Membre de l'AG du Codiec (AG des Pouvoirs Organisateur du Libre du Diocèse de Liège) depuis 2005.

Autres expériences non professionnelles.

- ◆ Animateur scout de 1979 à 1992 ;
- ◆ Président du Syndicat d'Initiative de Theux depuis 1993 ;
- ◆ Conseiller C.P.A.S. de 1989 à 1995 ;
- ◆ Conseiller communal depuis 1995 ;
- ◆ Président du CPAS de Theux depuis octobre 2013 ;
- ◆ Administrateur délégué de la SCRL Vins et Élixirs de Franchimont depuis 2006 ;

On dit de moi que j'ai : de l'énergie, du dynamisme, l'esprit d'initiative, de la persévérance, de la créativité, de l'efficacité ... de la vision, la capacité d'analyse et le sens de la stratégie institutionnelle.

On dit de moi que je devrais : être plus spontané, faire preuve de plus d'empathie et ménager ma monture.

Projet 2018 – 2023

Mandat de Directeur-Président HELMo

Construire l'équilibre

Alexandre Lodez

15/02/2018

1. Introduction

Ecrire sa candidature est une véritable occasion de se questionner sur l'état de maturité de HELMo, sur le contexte politique, social et économique qui nous concerne. Le tout en regard de mes propres compétences. D'expérience, il y a souvent un monde entre un programme détaillé d'un candidat et le réalisé. Alors, ce qui prime, c'est l'esprit qu'on veut insuffler à sa candidature et sa méthode de travail.

Avant d'entrer dans cette réflexion, il m'importe de regarder dans le rétroviseur et d'évaluer le projet énoncé en 2013.

Le texte se terminait par cette phrase : « *En permanence, il faut rechercher l'équilibre entre modernité et conservatisme, entre stabilité et changement, entre prudence et audace* ».

On peut y ajouter qu'il est aussi nécessaire de modérer les forces centripètes (tendance à l'autonomie maximale des sections, catégories et si nous nous plaçons à l'échelle de l'ARES, l'autonomie maximale des HE) et centrifuges (tendance à concentrer le pouvoir au sein de la Haute Ecole, des réseaux d'enseignement, du Pôle ou de l'ARES).

Ce constat reste de mise et **la gestion équilibrée des forces reste en permanence un des rôles clé du Directeur-Président.**

Le texte de 2013 mettait en avant **six objectifs majeurs** :

1. **Rester « fort » dans notre métier de base, c'est-à-dire la formation initiale en gardant le souci de formations humanistes avec un haut degré d'employabilité ;**

Cet objectif est atteint pour plusieurs raisons :

- Tous les audits qualité de nos formations reconnaissent le haut degré de celles-ci et de l'employabilité de nos étudiants ;
- Les formations historiques de la HE sont attractives tant pour les étudiants que pour les professionnels ; en témoigne une croissance de plus de 15 % des populations étudiantes en cinq ans.

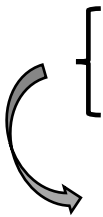
2. **Travailler la masteurisation « professionnalisante » de certaines de nos formations pédagogiques et paramédicales, avec l'ambition d'y être des acteurs majeurs ;**

Cet objectif ne s'est pas concrétisé pour différentes raisons :

- Le décret FIE (Formation initiale des enseignants) est toujours en rade au moment où j'écris ces lignes, même si une lueur d'espoir existe. Malgré un engagement de HELMo dans le GT4O (comme Vice-Président), dans de nombreuses négociations, il est difficile de trouver un accord au sein de la majorité parlementaire, mais aussi au sein des acteurs de l'ARES. Le souhait défendu avec force de laisser la liberté d'association comme principe fondateur de tout projet de formation est au cœur du débat. Mais, il ne fait désespérément pas consensus. Il est à remarquer que la possibilité de co-organiser les formations d'enseignants (dans les filières 1 - 2 - 3)

pourrait être une réelle opportunité de démontrer de notre capacité à piloter une formation de niveau 7 en HE en collaboration avec une ou plusieurs universités ;

- Le master en « soins infirmiers » est aussi en stand-by. La question majeure de l’allongement à 4 ans de la formation des infirmières a occupé une bonne partie de ces dernières années. Ici, il est fort à parier que ce projet devra se faire dans une collaboration HE (s)/Université(s).



3. *Augmenter notre savoir-faire dans les domaines multiples de **la formation continuée** et prendre place dans les différents réseaux subsidants ;*
4. *Créer les conditions du développement de **la recherche appliquée** en lien avec nos formations et les milieux professionnels du marchand et du non-marchand.*

Ces objectifs se sont concrétisés. Les deux sujets sont clairement distincts au niveau des publics cibles et des pratiques, mais ils ont fait l’objet d’une politique commune :

- Tout en rappelant que ces missions ne sont pas nouvelles dans la HE, les deux rapports d’activité couvrant les années 2015 à 2017 montrent à suffisance que ces types de projets ont vu le jour et/ou se sont développés ;
- 6 unités de recherche et de formation continuée ont été créées dans les catégories de formation ;
- La FC et la recherche ont mobilisé plus d’une centaine de membres du personnel en cinq ans;
- Non seulement des budgets internes (200 000 €) sont dégagés pour soutenir des recherches ou formations continuées, mais d’autres budgets sont sollicités par les catégories de formation (Recherche First, IFC, CECAFOC, FOCEF, WBI, Fondation Roi Baudouin, Ministères, coopération avec d’autres opérateurs comme l’université, des clients privés ou institutionnels ...). C’est ainsi que la FC a vendu des services pour 167 000 € en 2017;
- Le CRIG a été repensé en 2015, non seulement au niveau de sa composition (les responsables d’unités FC/R en sont membres) mais aussi de sa gouvernance – le Collège de Direction en est son Conseil d’Administration – la responsable du service FC/R de HELMo est aussi la responsable au quotidien du CRIG. L’ASBL Up to date intégrera en 2018, le CRIG complétant ainsi l’offre de FC;
- Un Mook verra le jour dans les semaines qui viennent, il se veut une publication des différents travaux menés. Edipro, société d’édition liégeoise dont HELMo occupe un siège d’administrateur est le bras de diffusion des productions de la HE;
- Le CRIG a développé sa structure de soutien disposant actuellement de 3 emplois APE (1 secrétaire (TP) – 1 chercheur (TP) – 1 chargé de mission interface HE/Entreprise) (1/2 TP). Il y a aussi une équipe de chercheurs (6 ETP). Le chiffre d’affaires annuel est de plus de 700 000 € (Chiffre d’affaire réalisé sans subside financier de HELMo).

5. *Augmenter notre **capacité à réseauter et à coopérer** ;*

Cet objectif est atteint au niveau du réseautage, moins au niveau de la coopération.

Ici, la question centrale est notre capacité à coopérer, en priorité, avec les partenaires du paysage de l'enseignement supérieur et surtout à influencer sur les réseaux existants ou à créer. Ces objectifs sont importants car aucune institution d'enseignement ne peut vivre en autarcie, non seulement de par ses missions, mais aussi tenant compte de sa large subsidiarité par la Communauté française.

Coopération :

- Je retiens avant tout un point : **nos co-diplomations sont énergivores**¹. Elles sont nées d'obligations décrétales (donc politiques), pour éviter la concurrence et rapprocher les acteurs de l'enseignement supérieur. Il n'y a pas eu une recherche de partenariat basé sur une complémentarité d'acteurs partageant une culture, une histoire, un mode de gouvernance commun. **A l'avenir, le choix des partenaires est majeur**. Il doit tenir compte de la réflexion du CA sur le choix de ceux-ci ;
- La collaboration avec HEC/ULiège (double diplôme en six ans de formation) est un projet porté volontairement par les responsables des formations d'ingénieurs industriels et de gestion. C'est un succès ;
- Nous avons mis en place une coopération avec St-Luc au niveau du service informatique et des marchés publics ;
- La coopération avec Henallux dans le bachelier en Mécatronique et la création d'un technopôle se mettent en place lentement et devraient s'intensifier par la relocalisation en 2021 sur le Campus de l'Ourthe, des électromécaniciens de Seraing.

Réseautage :

- Dans la perspective du développement du Pôle Académique Liège-Luxembourg (PALL), nous avons renforcé nos liens avec l'enseignement supérieur libre liégeois en organisant plusieurs rencontres touchant les questions des pratiques pédagogiques, de la qualité, des évolutions des types de population, des actions menées au sein du PALL ...
- Actuellement, il y a des membres du Collège de Direction dans les CA des deux écoles principales de promotion sociale d'enseignement supérieur liégeois (CPSE et ST-Laurent) ;
- Nous avons contribué largement à la mise en route du PALL tant dans son pilotage (2 X Coprésident et 1 X président du Comité stratégique) que dans les travaux des commissions. Notre ligne a été d'avancer lentement mais sûrement veillant à

¹ Ce point de vue est globalement partagé par les HE du réseau libre qui se sont exprimées dans ce sens lors d'une journée d'étude le 24 août 2017 SEGEC

- permettre à des actions concrètes de se mettre en place (accueil des étudiants erasmus in -salles pour périodes de « bloc » - rallye pédagogique - ...)
- Notre intérêt s'est aussi porté vers les structures suivantes : **Synhéra** (Interface HE/Entreprise pour le développement de la recherche) – L'**ARES** (bureau exécutif de la chambre des HE – commission de la Formation continuée – commission mobilité qui a remis à jour les arrêtés passerelles) - **Jobskill** (Structure collective de formation continuée ayant comme objectif le reclassement professionnel de diplômés de l'enseignement supérieur devant actualiser leurs compétences ou se réorienter professionnellement – cette structure, dont nous assurons la vice-présidence, nous ouvre les portes à l'expertise de l'ULiège en matière de SPOC et de MOOC, au tissu industriel liégeois, au Forem et à l'IFAPME) - **Inforef** (structure d'aide à l'enseignement au niveau des TICE), nous en occupons le poste d'administrateur délégué – son installation au siège de HELMo devrait se concrétiser avant fin 2018 ;
 - Nous avons été des acteurs déterminants du maintien du **CICHELL** (organe ayant disparu avec le décret Paysage alors qu'il est le seul lieu de rencontre – d'échange des responsables des HE Liège/Luxembourg) ;
 - Nous avons revu et développé nos accords de collaboration avec nos partenaires internationaux.

6. *Valoriser et développer au maximum nos ressources humaines en tenant compte des divers **métiers existants et émergents**.*

Cet objectif est en passe d'être atteint.

En 20 ans, les métiers présents au sein de la HE ont changé par besoins, adaptations aux contraintes extérieures, par nécessité à évoluer aux contacts des autres milieux professionnels, mais aussi de l'Université qui a spécialisé nombre de ses services. Notre vocabulaire est d'ailleurs en peine sur le sujet. Nous parlons encore des enseignants et des non-enseignants.

- Le recrutement a été plus professionnalisé au travers de démarches collectives : description de fonction – annonces collectives – formation au recrutement des membres de la direction – organisation collective des recrutements – recours aux assessments – test d'anglais – test pédagogique avant l'engagement ;
- L'évaluation a été retravaillée avec toute l'équipe du Collège de Direction Elargi avec comme objectif de disposer d'outils d'analyse des pratiques professionnelles construits et concertés avec les organisations syndicales (avec la volonté de réduire à maximum trois ans, la période d'évaluation certificative des nouveaux membres du personnel et la volonté de développer les entretiens de fonctionnement). La mise en route du nouveau dispositif a été testée en ce début 2018.
- La formation continuée de nos personnels est structurée depuis 3 ans par le service du personnel. Il a permis depuis 2015 à 30 % du personnel, de se former sur plus de 35 thèmes différents avec souvent des niveaux d'expertises adaptés.

- L'organisation des staffs administratifs est plus structurée mais toujours en évolution. Elle fait suite à la création des quatre campus et à l'augmentation de population. Ce qui est surtout nouveau, c'est la constitution d'équipes ayant un responsable administratif autre qu'un membre de la direction. Cette nouvelle fonction est importante dans une structure où la mémoire institutionnelle est l'apanage des administratifs, les directions ayant des mandats. Il reste, entre autres, à peaufiner l'articulation entre les services des implantations et transversaux de la HE.
- Les métiers évoluent avec des compétences spécifiques. C'est, par exemple, le cas pour les travaux (service qui a été complètement réorganisé en juillet 2017 avec l'ambition d'entretenir, en commun, tous les bâtiments de la HE), et pour l'informatique (service qui vient de se structurer en trois cellules : programmation – audiovisuel – gestion du parc informatique). C'est aussi le cas pour le service aux étudiants qui s'est mis en place en 2015-2016 et regroupe : accompagnement pédagogique, service social, inclusion, sport, culture ... C'est une belle avancée qui permet de proposer à l'étudiant un panel de services globaux bien au-delà de la formation initiale. C'est cela aussi préparer à la citoyenneté. Le service E-learning a engagé un techno-pédagogue (informaticien et pédagogue) pour la construction d'outils adaptés aux nouvelles pratiques pédagogiques ...

Il s'agit ici d'un rappel des objectifs principaux. Le bilan de ces cinq années est bien plus vaste. D'autres questions s'étant invitées en cours de route comme la question de la gouvernance (avec l'étude du Lentic) et le nécessaire questionnement sur le principe de subsidiarité et le rôle des instances de la HE dont celui de l'AEH et du Conseil du personnel – la charge psychosociale (Analyse du CESI) – le décret Paysage et son lot de nouveautés (j'ai été le seul Directeur-Président à soutenir ouvertement la pétition visant à questionner l'efficacité du décret – ma motivation a été avant tout, de pointer le manque de délai pour son implémentation, son inefficacité en termes de parcours pour les étudiants, la lourdeur au niveau administratif ...) – les divers projets immobiliers (Campus de l'Ourthe – Campus Guillemins phase II). Sur le plan institutionnel, nous avons aussi abordé au travers de plusieurs CA et AG, des questions plus fondamentales qui se traduiront dans un plan stratégique. Au niveau financier, malgré des investissements importants, la trésorerie est bonne, le plan immobilier (Horizon 2050) est solide et permet de réaliser tous les projets déjà validés par le Conseil d'administration.

2. Projet 2018 à 2023:

Le concept de HE a, à peine, 20 ans. Cela signifie qu'au regard des institutions universitaires qui ont bien assis leur identité, leur structure, leur reconnaissance sociale, leur patrimoine, leurs missions de recherche et de formation continuée, elles sont des jeunettes.

En 20 ans, le paysage des HE est passé de 113 à 30, puis à 19 PO. Pour notre part, nous sommes passés de 9 à 2 puis à 1 PO. Nous sommes aussi passés de 13 à 10 sites. Notre population est passée de 4500 à 8100 étudiants et notre offre de formation de 33 à 43 (14 nouvelles formations pour quatre qui ont disparu). Les personnels ont aussi été renouvelés pour plus de 50 %.

Ces chiffres démontrent qu'il y a eu de nombreux mouvements. Ils me posent aussi la question de la nécessité de trouver des points d'équilibre.

Plus facile à dire qu'à faire dans un monde en plein changement. L'humanité a connu de longues périodes de troubles, suivies de périodes de stabilité. Nous sommes à certains égards en pleine transmutation, nous y viendrons plus loin dans le texte.

2.1. Notre identité, nos intérêts et nos valeurs.

En 2013, j'ai consacré une longue partie de ma candidature à ce thème, je n'y reviendrais qu'en termes de rappel ou d'actualisation avec la volonté de ne pas oublier que nous sommes au service d'une société plurielle qui se questionne aussi sur son devenir environnemental (gestion des énergies, retour à la terre, surexploitation de nos ressources ..., spirituel (question de sens, besoin de se retrouver, de partager, rejet du religieux ...), politique (question de gouvernance, d'éthique, de participation, de besoin sécuritaire ...), économique (durable, de proximité, mondialisée, drônisée ...), social (concertation, solidarité, repli identitaire ...).

2.1.1. Notre identité :

La Haute Ecole Libre Mosane s'inscrit au cœur de la région liégeoise.

Active dans le domaine de l'enseignement supérieur, elle a comme mission, la formation initiale, la recherche et la formation continuée.

Comme acteur de formations, elle est au service du développement de sa région dans les secteurs pédagogique, technique, social, économique et de la santé.

Visant la qualité de ses formations, elle se veut toutefois accessible. Elle stimule la créativité et l'esprit d'entreprendre. Elle pratique des pédagogies innovantes.

2.1.2. Nos intérêts :

Au quotidien, on ne prend pas toujours conscience de nos intérêts, du sens de nos actions et souvent même, des processus sous tendus aux résultats. Nous avons souvent beaucoup de certitudes. Pourtant éviter la question de nos intérêts, c'est courir à l'échec. L'expérience de nos fusions de sites et de sections nous le montre au quotidien. Elle amène différentes questions : comment les enseignants, le personnel administratif d'implantation vont-ils trouver leurs repères, travailler, partager, construire ensemble ? Quelles cultures vont émerger ? Des cultures vont-elles disparaître ? Comment permettre à chacun d'exprimer, d'expliquer ses intérêts ? Cela entraîne inévitablement la nécessité de créer de nouvelles règles communément comprises et admises.

Les fusions (au sens large du terme) **sont souvent des moments où l'on cesse de fonctionner pour se poser la question du « pourquoi on fonctionne »**. Ce sont des moments où certains décident de stopper leur collaboration ne souhaitant pas spécialement adopter, adapter de nouveaux comportements. D'où la nécessité de se parler sur les « réalités » de son métier ... Les co-organisations ou co-diplomations avec d'autres Hautes Ecoles sont autant d'expériences qui renforcent ces questionnements car nous ajoutons une dimension supplémentaire, la représentation que nous nous faisons du fonctionnement d'un concurrent qui, croyons-nous, a des intérêts divergents des nôtres ...

Dans une société plurielle socialement, culturellement ... où les points de repère sont divers pour faire sens, n'est-il pas opportun de se poser la question **de la négociation des valeurs** ? On imagine bien qu'accepter de négocier les valeurs, c'est explicitement reconnaître qu'il y a multiplicité de points de vue, donc de vérités. C'est s'exposer à dévoiler des intérêts divergents et c'est, quasi inévitablement, aborder la question du changement. On entre alors dans l'explicitation des enjeux des uns et des autres, ce qui nécessite un certain nombre de garanties². « Construire son identité par l'action avec les autres suppose des conditions culturelles qui ne vont pas de soi »³. Cette réflexion nous amène tout droit vers la co-construction d'une organisation sociale, où les valeurs et les intérêts sont explicités, échangés et adoptés dans un modèle hautement participatif et coopératif. **La valeur dominante est alors le chacun pour tous.**

² Les conditions sont sans doute à trouver dans les règles de base d'une démocratie : liberté d'expression, précision des règles et du cadre et acteurs en capacité de les faire respecter (la direction et le PO.)

³ NÉGOCIATION DES VALEURS ET DOUBLE TRANSACTION IDENTITAIRE, Claude Dubar, in Didier Vrancken et al. , Penser la négociation De Boeck Supérieur | Ouvertures sociologiques 2008 pages 67 à 75

2.1.3. Mes valeurs :

Pour moi, une **valeur** est une norme de conduite personnelle ou sociale relevant, par exemple, de la morale, de l'éthique, de la politique, de la spiritualité ... Dans les groupes sociaux, les valeurs sont multiples et parfois contradictoires. HELMo n'échappe pas à cette règle qui met à mal parfois, le mode de décision habituel qui est le consensus.

Au travers des idées, des projets que l'on porte comme Directeur-Président, il y a ce que nous sommes en termes de personne et de valeurs que l'on diffuse. Nos valeurs et notre personnalité sont en permanence questionnées lorsque nous devons prendre une décision. La recherche d'équilibre entre personnalité et valeurs est ce qui donne de la cohérence à nos actions.

De longue date, je suis un acteur social engagé pour plus d'autonomie, plus de sens des responsabilités et de solidarité. Je crois à un Homme qui s'engage socialement et qui est capable de trouver son équilibre entre le sens du bien commun et la recherche de son propre épanouissement.

Je crois que chacun est potentiellement un acteur de progrès et de changements.

C'est pour cela qu'il me semble important que chacun soit informé des enjeux, qu'il accède à l'information, qu'il puisse être entendu. Liberté et autonomie sont deux valeurs centrales que je mets toujours au plus près de mes réflexions. Il me semble souvent pertinent de parler vrai, de dire les « choses » sans trop de détours. Ce sont des gages d'un modèle de fonctionnement démocratique qui vit bien quand chacun joue le jeu de l'institution et non celui de l'opposition entre clans ou personnes.

Mes valeurs sont en permanence en tension avec celles de l'Institution, de ses membres, de ses instances, de ses formations ...

Ce qui est nouveau chez moi (depuis 3 ans), ce sont mes émotions auxquelles je donne plus de place. Cela m'amène à mieux prendre en compte l'autre, comme une personne, et moins comme un membre de l'institution.

Je suis un observateur qui dissimule un caractère plutôt timide et réservé. J'ai plutôt besoin d'être dans l'action, car j'y puise de l'énergie et l'envie de me dépasser. En prenant en « maturité », j'ai envie de laisser plus de place à l'utopie.

J'ai besoin d'embrasser plusieurs projets dans des domaines différents et avec des acteurs différents. Je ne suis pas l'Homme d'un clan, d'un groupe social ... J'ai trop besoin de me garantir des zones de liberté et d'autonomie. J'ai besoin de challenges.

J'entre assez difficilement dans le trip des destructeurs, anarchistes et autres contestataires qui voient tout en noir ou blanc, qui sont souvent dans la caricature et qui refusent de négocier.

J'apprécie l'argumentation et la recherche du consensus, mais je sais décider. Je laisse de la place à mes intuitions que je fais souvent vérifier par d'autres.

Je m'exprime majoritairement en « JE » car pour moi, il est important de savoir « qui est qui » et « qui dit quoi ». J'ai mis beaucoup l'accent sur la délégation, la mise en projets collectifs et l'implication des acteurs concernés par les projets de HELMo.

2.2. Les perspectives d'avenir (de l'évolution des pratiques pédagogiques à la transmutation de l'humanité).

L'enseignement fait l'objet d'enjeux politiques, culturels, économiques qui avec le temps augmentent en influence et se mondialisent.

A l'échelle de notre Communauté, l'enseignement est source de conflits politiques (par exemple, la liberté d'association ou la « guerre des réseaux »).

Sous l'angle économique, la marchandisation du savoir par laquelle nous sommes encore momentanément peu touchés est source de gains, pour des institutions privées⁴ mais aussi pour nos propres universités (comme par exemple, la réaction du Conseil d'Administration de l'ARES trouvant exorbitant le prix (50 000 \$) pour la formation proposée par l'ULB. Cette formation ouverte à l'internationale se doit d'être chère (sinon elle n'a pas de valeur), pour avoir de la valeur sur le marché ... comme le dit le Recteur, Y. Englert.

Mais, c'est sans doute l'enjeu culturel qui est le plus important. L'école est un lieu de socialisation, de reproduction sociale et donc, en partie, de conditionnement social. Maîtriser le processus de formation et d'éducation des jeunes, c'est aussi s'assurer d'une forme de conditionnement de l'être dans une société donnée. Or, le cadre de la formation et de l'éducation est bien plus large que celui de l'école. L'ouverture, via le web, aux savoirs, à la formation aux savoirs ... se démultiplie à une vitesse augmentée.

On parle régulièrement de la civilisation du numérique⁵. Pour Milad Doueïhi, le numérique est une nouvelle culture parce qu'il modifie l'humain. **Il modifie le lien social et la manière de dispenser et de transmettre le savoir.** A chaque découverte et évolution, l'Homme a douté et reculé le temps de l'adaptation. Souvenons-nous de la bataille perdue du cheval contre le cheval à vapeur. Dans les années septante, on interdisait, en classe, les premières calculettes. Souvenons-nous de la bataille perdue des procédures papier face aux ordinateurs (slogan apposé sur les ordinateurs des banques dans les années quatre-vingt : « il tue l'emploi »). Souvenons-nous des conséquences au niveau des modes de vie, de l'introduction des TV dans les maisons à partir des années soixante, du mail à partir de la fin des années nonante, de Facebook à la fin des années deux mille ...

Alors, où nous conduit la révolution numérique ? L'apprentissage voit son rapport à l'espace et au temps se modifier. On apprenait en classe, on consultait dans une bibliothèque. Aujourd'hui et demain, apprendra-t-on encore en classe ? Le savoir est mobile, accessible de partout et tout le temps. Comment l'enseignant du futur devra-t-il se comporter face à ses concurrents robotisés ? Et dire qu'aujourd'hui, on en est encore à se disputer⁶ pour savoir comment les étudiants peuvent avoir accès à leurs copies d'examen. L'étudiant vit dans et hors de l'école, il y vient avec des attentes qui évoluent. C'est ici, que la question de nos pratiques pédagogiques est questionnée. A ce stade, nous pouvons dire qu'un dispositif de formations est plutôt construit en utilisant différents modes de pratiques pédagogiques. Dans

⁴ Plus de 80 « fausses universités » ont été repérées par le fédéral, la libre du 15 février 18.

⁵ Milad doueïhi est philosophe et récent docteur honoris causa de l'UCL (Américain d'origine libanaise)

⁶ CA de l'ARES du 20 février 2018 modification de l'article 137 du décret Paysage sur la consultation des copies d'examens

une phase de transition, cela peut se comprendre, mais des évolutions plus significatives sont à prendre en compte.

Depuis 8 ans, dans le Brabant wallon, Transmutation⁷ regroupe des dirigeants du public et du privé se questionnant sur les évolutions immanquables de notre société. En septembre 2017, ils abordaient la question du transhumanisme⁸. Ce courant scientifique nous transporte vers un autre humain aux réalités augmentées à la frontière entre la bionique, l'eugénisme, ... et l'humain. Le transhumanisme (est une vision lointaine, peut-être non réelle, de l'Homme de demain) doit questionner notre humanisme ; valeur centrale de notre projet de formation. Croire que l'humain est perfectible par le biais de l'éducation et la culture reste au cœur de nos préoccupations, tout en reconnaissant que sciences et techniques évoluent comme autant de contraintes et d'opportunités pour l'humain. Tous les chemins de la science seront-ils à suivre, alors même que la science nous propose de vivre mieux et plus longtemps ?

Ces remarques sont là pour mettre en avant la nécessité d'ouvrir le champ des Hautes Ecoles à de nouvelles réalités qui sont le lot commun d'une société en évolution.

Les scientifiques, les économistes et même les philosophes ont souvent été plus forts pour expliquer le présent au regard du passé, que pour dire de quoi l'avenir sera fait et ce, sans doute pour une raison majeure : l'avenir se construit en partie dans la tête des hommes qui, grâce à leur grand sens de la coopération, sont capables de réaliser leurs rêves.

Que nous concoctent alors ceux qui pensent à notre devenir comme Haute Ecole ? Pour ce faire, je me réfère à deux documents : la réflexion du Collège des experts chargés par le Conseil d'Administration de l'ARES à une réflexion prospective pour mieux préparer notre enseignement supérieur à relever les défis des prochaines années et les réflexions en cours et non abouties du Conseil stratégique du PALL.

Les défis globaux à l'horizon 2030 sont :

- Les **démographes** annoncent 65 000 étudiants de plus en Communauté Française. Même si le phénomène doit être plus important à Bruxelles, la région liégeoise doit aussi s'y préparer. Se pose, dès lors, la question de l'accessibilité à l'enseignement supérieur.
- **L'augmentation des inégalités socio-économiques**, les fractures sociales, technologiques et culturelles grandiront. C'est pourquoi l'enseignement supérieur doit permettre à tout individu qui vit dans notre société, d'acquérir directement ou indirectement, la capacité à appréhender de manière critique, à utiliser et à transmettre des savoirs. Il doit être capable de le faire, tant dans la formation initiale que continue.

⁷ www.trans-mutation.eu

⁸ [Le transhumanisme](#) est une approche interdisciplinaire qui nous amène à comprendre et à évaluer les sciences. Cela nous permettrait de surmonter nos limites biologiques par les progrès technologiques. Les transhumanistes cherchent à développer les possibilités techniques afin que les gens vivent plus longtemps et en meilleure santé, tout en augmentant leurs capacités intellectuelles, physiques et émotionnelles (voir <https://iatranshumanisme.com>).

- **L'évolution du numérique et le développement des technologies** sont croissants et leurs limites sont inconnues. Elles ne vont pas s'intégrer automatiquement dans nos institutions. C'est pourquoi, l'enseignement supérieur doit être capable de mobiliser tous ces acteurs dans une perspective à la fois d'une maîtrise et d'une critique du numérique. La naissance de nouveaux métiers nécessitera aussi une adaptabilité et la création de nouvelles formations.
- **La mondialisation** est une source de compétitions et de coopérations. Loin de la conception d'une économie mondialisée, l'enseignement supérieur doit saisir l'opportunité qu'ouvre la mondialisation des connaissances comme source de progrès. Il doit saisir cette mondialisation des connaissances comme un moyen de coopération scientifique, économique et culturel. **Les autorités publiques doivent garantir la conception de l'enseignement supérieur comme un bien public.** L'ancrage local de nos institutions, avec la volonté d'être de vrais supports au développement du tissu socio-économique, reste essentiel.
- **Des financements publics**, mais pas uniquement, doivent permettre de garantir le développement de l'enseignement supérieur. Face à l'insuffisance des moyens, sans tabou, il est nécessaire de s'interroger sur des financements alternatifs et sur l'efficacité du système d'enseignement supérieur et des institutions qui le composent.

L'enseignement supérieur de 2030 doit donc garder la double ambition de formations humanistes, alliant maîtrise des connaissances et des cultures comme vecteurs d'une société égalitaire.

A cela, s'ajoute à notre réalité politique communautaire, inévitablement la question d'une société dépilliarisée, d'une société plurielle où l'autonomie académique et de gestion doit être centrale dans la vision de l'enseignement supérieur de demain.

En termes d'actions, cela pourrait se traduire par :

- **Un Pôle qui joue davantage un rôle de couple** visant l'efficacité au niveau de la coopération des différents acteurs le composant ;
- Renforcer la mise en commun des moyens en termes d'outils, d'infrastructures et de savoir-faire spécifiques et favoriser des **rapprochements entre institutions** ;
- **Renforcer l'autonomie des institutions** d'enseignement supérieur au travers d'un contrat entre celles-ci et les autorités publiques précisant les rôles et missions de chacun des acteurs du paysage de l'enseignement supérieur ;
- **Améliorer le financement** de l'enseignement supérieur par le biais des pouvoirs publics, mais aussi par des sources externes ;
- Rendre obligatoire aux étudiants, **les tests d'orientation** ;
- Développer des **programmes de premiers cycles, par exemple par domaines, plus généralistes** avec une spécialisation progressive ;

- Créer une **cohérence en permanence entre la formation initiale et continuée** ;
- Renforcer les **liens entre les HE et la Promotion sociale** ;
- **Diversifier les activités des différents membres des personnels** (FI – FC – Recherche) ;
- **Intégrer la dimension internationale** dans toutes nos formations et coopérer avec les institutions limitrophes.

2.3. MISSIONS : des chantiers pour cinq ans

Ce chapitre s'apparente à une **lettre de mission**. Le nombre de projets à suivre, poursuivre et à développer est très important. Le temps passe vite et une idée exprimée aujourd'hui prend parfois 10 ans pour se concrétiser. Cela étant, je reprends ici globalement, les points nouveaux et non ceux déjà repris dans la description de fonction et dans les actions en cours et validées par les autorités ad hoc.

2.3.1 La gouvernance.⁹ (Après 10 ans d'existence, il est nécessaire, pour HELMo, de revoir les textes, procédures au regard des évolutions attendues et des pratiques connues)

- Veiller à l'écoute de tous les acteurs de la HE au regard du projet de l'institution ;
- Coordonner la relecture des textes majeurs de l'institution ;
- Coordonner la rédaction d'un plan stratégique impliquant les acteurs de la HE ;
- Mener à bien l'audit institutionnel proposé par l'AEQUES ;
- Mettre en application le décret Gouvernance (septembre2018).

2.3.2 Le management.

- Intégrer la démarche qualité dans les pratiques du management ;
- Mener à bien un programme de formation au management et à l'innovation (proposer en 2019 et 2021, une session de formation répartie sur douze mois) pour des MDP souhaitant se préparer à une mission de direction de formation initiale, de formation continuée ou de recherche ;
- Mettre en place un dispositif d'évaluation et de formation des fonctions de direction.

2.3.3 Les projets transversaux.

- Mettre en place une veille par rapport à l'évolution des métiers entraînant une nécessaire adaptation de nos formations, la création de nouvelles orientations ou formations ;
- Mener à bien la relocalisation de l'éducation physique (tant sur le plan pédagogique que sur le plan de ses infrastructures) ;
- Créer les conditions pour la construction et l'implémentation des nouvelles pratiques pédagogiques recourant au numérique ;
- Aboutir à la révision du Règlement de Travail sur la question de la charge de travail – de la déclaration des emplois vacants ;
- Etudier la faisabilité de la création d'unités de production d'énergie électrique seul ou en partenariat ;
- Réaliser la phase III du Campus des Guillemins (espace des directions et des administratifs) ;
- Adapter l'infrastructure administrative et de direction du Campus du Longdoz ;

⁹ = ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées

- Réaliser la rénovation du Campus des Coteaux ;
- Favoriser le rapprochement entre tous les propriétaires des bâtiments occupés par la HE en vue d'une politique commune et d'une meilleure compréhension par ceux-ci des enjeux patrimoniaux de HELMo.

2.3.4 Les projets des catégories.

- Veiller au bon niveau de nos formations et particulièrement s'assurer que le niveau 7 est bien atteint dans nos formations de masters existantes ou à créer ;
- Soutenir l'implémentation de la FIE (tant à l'externe qu'à l'interne) ;
- Soutenir l'implémentation de la quatrième année du BAC infirmier responsable de soins généraux ;
- Commencer 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 (car ces entreprises engagent aussi bien des ingénieurs, des assistantes de direction ou des commerciaux...) ;
- Initier et soutenir (en partenariat) la réflexion sur la création d'une « executive technological school » permettant de rencontrer les besoins de formation continuée des entreprises ;
- Contribuer au développement, à la formalisation, et à la réalisation d'un projet d'unité de formation par la simulation dans le domaine paramédical (seul ou avec d'autres partenaires en formation initiale et ou continuée).

2.3.5 Les services transversaux.

- Réfléchir avec les responsables de services transversaux, à une structuration en pôles de compétences cohérents, dirigé chacun par un directeur d'administration, devant être en lien avec les mêmes services dans les implantations ;
- Réfléchir à la création d'une fonction s'apparentant à celle d'une Direction des Ressources Humaines, avec la volonté de lui donner une spécificité HE ;
- Etudier la mise en place d'une cellule développement durable, énergie et mobilité en lien avec le service des travaux ;
- Implémenter dans les cinq ans, la dématérialisation des données ;
- Réfléchir à l'opportunité de développer un service social pour les MDP (en interne ou en externe).

2.3.6. HELMo dans le paysage de l'Enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles et à l'international.

- Veiller à préserver et renforcer l'autonomie de l'institution, entre autres, au niveau de sa capacité à programmer des FI et FC ;
- Remettre un rapport sur l'optimisation des synergies possibles avec les autres institutions de l'enseignement supérieur libre liégeois ;
- Dans le cadre du programme ERASMUS, proposer 20 partenaires prioritaires pour mieux renforcer les liens avec ceux-ci (échanges d'enseignants, d'étudiants, de programmes de formation...)

3. Conclusion.

A la fin de cette réflexion, je souhaite avant tout réaffirmer ma volonté de conserver et de développer le caractère professionnalisant de nos formations non seulement par des collaborations avec les milieux professionnels, mais également au travers des actions entreprises par des femmes et des hommes riches de leurs valeurs, de leurs pratiques professionnelles et pédagogiques.

La prise de conscience et la prise en compte des forces centripètes et centrifuges coexistant dans la HE est une préoccupation majeure et une volonté permanente de garder ces forces en équilibres. Je continuerais à garder présente une concertation sociale de qualité.

Notre Haute Ecole est connue et reconnue comme étant de qualité. Il faut le souligner, c'est le résultat d'un travail d'équipe dans un cadre globalement adapté à nos métiers. La mise en place dans toutes les catégories de direction de section(s) permettra de conserver des identités fortes à nos formations.

Comme tout l'enseignement supérieur, nous avons parfois trop subi le manque d'écoute du politique sur l'implémentation du décret Paysage qui demande réajustements sur réajustements. Ce décret a un postulat de départ trop libéral qui vise le parcours individuel de l'étudiant et non la globalité de sa formation. Cette visée pourrait à terme nous faire perdre le sens des formations données et le sens du travail en équipe.

L'évolution des législations nous amène vers un modèle plutôt universitaire au niveau de son autonomie et de sa liberté académique et c'est une bonne chose.

En permanence, l'une des questions majeures est d'adapter nos enseignements à la fois à l'évolution des attentes et des capacités de nos étudiants, mais aussi aux nouveaux métiers et techniques qui les accompagnent.

Le monde change, les sociétés évoluent, l'école aussi. Ce n'est pas une fatalité. Les lieux de formation de l'enseignement supérieur ont, entre autres, les missions de développer le sens critique et le questionnement concernant les évolutions vécues ou pressenties. Nos étudiants sont en attente non seulement d'une formation professionnelle de haut niveau, mais aussi de valeurs et de sens. Je suis davantage pour anticiper et créer, plutôt que de subir et attendre le changement.

Il m'importe aussi de créer les conditions pour que des relais, dans les nouvelles générations d'enseignants, se profilent pour assurer la continuité, dans le changement, de nos projets de formations et dans la gestion de l'institution.

Nos valeurs, nos programmes de formations, nos équipes de formateurs, nos personnels administratifs et d'entretien, nos encadrants, le collège de direction, sont nos meilleurs atouts pour assurer au projet HELMo, un développement fructueux. Il est important d'être attentif à nos recrutements, évaluations et formations de nos personnels.

Il m'importe dès lors, et en priorité, de contribuer aux équilibres nécessaires entre le respect de chacun, l'intérêt du projet de l'institution et les attentes de la société.

Alexandre Lodez.