

**APPEL À CANDIDATURES POUR LA DÉSIGNATION D'UN DIRECTEUR DU SECTEUR TECH POUR LA HAUTE ÉCOLE EPHEC**

Par souci de lisibilité, la forme masculine est utilisée dans cet appel à candidatures. L'emploi des termes masculins est épïcène.

**APPEL A CANDIDATURES**

Vu le décret de la Communauté française du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles ;

Vu le décret de la Communauté française du 25 juillet 1996 relatif aux charges et emplois des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française ;

Vu le décret de la Communauté française du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles ;

Vu la décision des autorités académiques de la Haute Ecole EPHEC de procéder au lancement de l'appel à candidatures ;

Il convient pour le Pouvoir Organisateur de la Haute École EPHEC de désigner un Directeur du secteur Tech pour un mandat de cinq ans renouvelable, prenant cours le 1<sup>er</sup> juillet 2026 pour prendre fin le 30 juin 2031.

**I. DÉPÔT DES CANDIDATURES**

Pour être recevable, la candidature à la fonction de Directeur du secteur Tech devra être transmise le lundi 20 avril 2026 au plus tard à Monsieur Alain Gilbert, Président du Pouvoir Organisateur :

- Par courrier adressé à : Monsieur Alain Gilbert, Président du Pouvoir Organisateur 3, avenue Konrad Adenauer, 1200 Woluwe-Saint-Lambert.
- ou par courriel adressé à Monsieur Alain Gilbert, Président du Pouvoir Organisateur [a.gilbert@ephec.be](mailto:a.gilbert@ephec.be).

L'acte de candidature sera composé de :

- ✓ un curriculum vitae reprenant les expériences significatives, pédagogiques, professionnelles, de management, ou autres sur lesquelles le candidat estime pouvoir prendre appui pour prétendre au poste ;
- ✓ une lettre reprenant les motivations personnelles.

Par ailleurs, le candidat devra remettre, pour le lundi 11 mai 2026, une note, en lien avec le plan stratégique de l'ASBL EPHEC-Galilée, présentant sa vision et son projet pour le secteur, ainsi que ses objectifs à cinq ans et ses priorités à deux ans.

Le mardi 12 mai 2026, le candidat présentera son projet pour le secteur Tech aux membres du personnel concernés, ainsi qu'à tout autre membre de la Haute École souhaitant y assister.

## II. CANDIDATS

Conformément à l'article 15 du décret du 25 juillet 1996 relatif aux charges et emplois des Hautes Écoles organisées ou subventionnées par la Communauté française, le candidat doit :

1° soit être nommé ou engagé à titre définitif dans une ou plusieurs des fonctions suivantes : maître-assistant, chargé de cours, chef de travaux, professeur, chef de bureau d'études ;

2° soit être nommé ou engagé à titre définitif comme membre du personnel administratif de niveau 1.

## III. PARTICIPATION À LA CONSULTATION

Peuvent participer à la consultation, les membres du personnel qui présentent au minimum un dixième d'un horaire complet au sein du secteur Tech de la Haute École EPHEC à la date de clôture des listes électorales. Est considéré comme membre du personnel tout membre du personnel statutaire, ou toute personne qui dispose d'un lien contractuel durant chacune des trois années académiques qui précèdent la date de clôture des listes électorales.

#### IV. CONDITIONS DE VALIDITÉ DES BULLETINS ELECTRONIQUES DE CONSULTATION

- 1) Les bulletins de consultation reprendront la liste des candidats classés par ordre alphabétique ;
- 2) Chaque bulletin indiquera qu'il n'y a lieu de pourvoir qu'à un seul mandat de Directeur du secteur Tech ;
- 3) Chaque membre du personnel consulté n'a droit qu'à une voix ;
- 4) Pour être valide, un bulletin de consultation ne peut comporter aucune marque en dehors de la zone réservée à l'impression du vote.

#### V. ORGANISATION DE LA PROCÉDURE DE CONSULTATION<sup>1</sup>

La consultation s'effectuera par voie électronique le mardi 19 mai 2026 entre 9h et 16h. Le membre du personnel pourra donc participer à la consultation à distance ou depuis son lieu de travail habituel, pour autant qu'il dispose d'une connexion internet et d'un ordinateur. Le secret de la consultation est garanti.

Le dépouillement s'opérera le même jour à partir de 16 heures à Woluwe-Saint-Lambert par le Président du bureau de consultation. Il sera assisté de deux assesseurs.

Après comptage et contrôle des bulletins, le Président du bureau de consultation en transmettra les résultats au Pouvoir Organisateur qui en assurera leur communication.

#### VI. DÉSIGNATION

La procédure de désignation des membres du Collège de Direction est reprise à l'annexe 10 du Règlement général de la Haute Ecole et en annexe du présent appel à candidature.

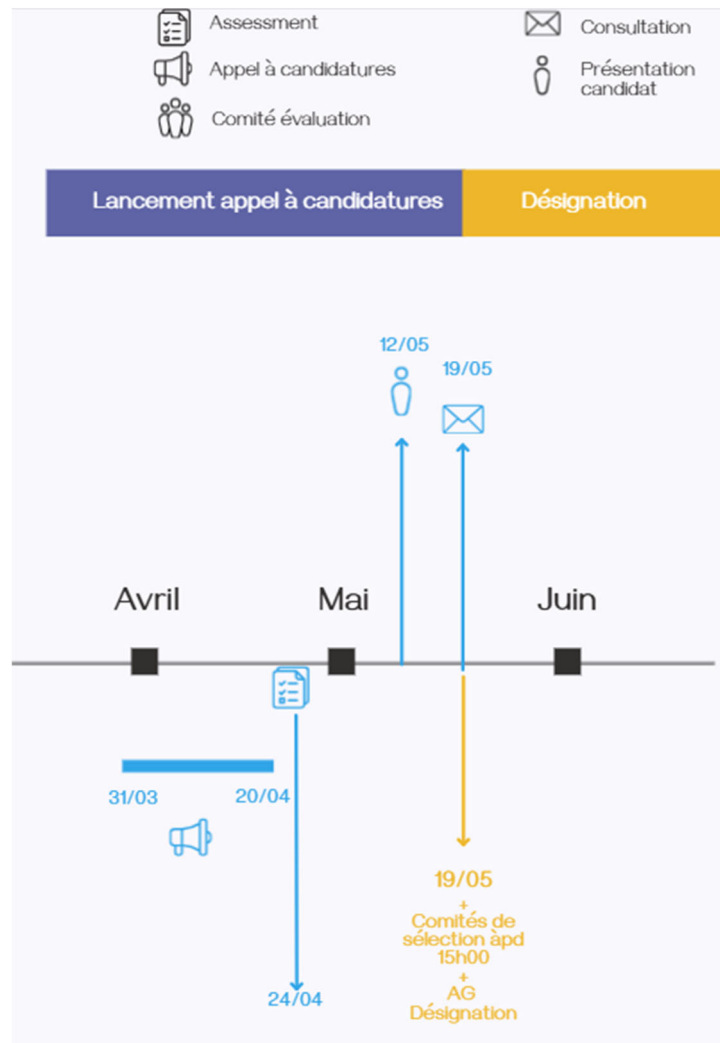
Le nom du candidat retenu sera communiqué le premier jour ouvrable suivant la décision de l'Assemblée générale.

Dans l'intérêt de l'institution, les candidats s'imposent un devoir de réserve et s'engagent à éviter durant l'ensemble des opérations, toute démarche pouvant porter préjudice au déroulement serein de la procédure.

---

<sup>1</sup> Cfr. Décret de la Communauté française du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles Décret du 21/02/2019 – article 20.

VII. ECHEANCIER



## ANNEXE – Extrait (annexe 10) du Règlement générale de la Haute Ecole EPHEC

### ANNEXE 10 : Procédure de désignation des membres du Collège de direction

#### 1. Appels à candidatures

Les autorités académiques lancent un appel au plus tard six mois avant l'expiration de chaque mandat à pourvoir.

Les appels portent sur des mandats individuels.

Les mandats de Direction-Présidence et de Direction de secteur ne peuvent être cumulés. Dès lors, un candidat ou une candidate ne peut introduire qu'une seule candidature.

Les appels sont, au départ, uniquement internes. Néanmoins, pour chacune des fonctions pour laquelle il n'y a, à l'issue de cet appel, pas de candidat ou candidate en interne ou pour laquelle il n'y a qu'un seul candidat ou qu'une seule candidate en interne, un second appel à candidatures est alors lancé, à la fois en interne et en externe. L'appel externe cible le personnel définitif répondant aux conditions d'éligibilité dans les Hautes Écoles de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En interne, ce second appel à candidatures donne également la possibilité à des membres du personnel qui s'étaient déjà portés candidats pour une autre fonction de direction de modifier leur candidature pour la reporter sur une de ces fonctions à nouveau ouvertes, avec le choix soit de retirer leur première candidature soit de cumuler les deux candidatures. Dans ce dernier cas, le candidat ou la candidate ne pourra pas cumuler plus de deux candidatures.

Si au second tour, les fonctions ouvertes ne sont pourvues que d'un seul candidat ou d'une seule candidate, la procédure de sélection se poursuit néanmoins.

#### 2. Consultation du personnel

Peuvent participer à la consultation du personnel :

- ✓ les membres du personnel ayant au moins 1/10<sup>ème</sup> d'attribution au sein de la Haute École lorsqu'il s'agit de la désignation de la Direction-Présidence ou du secteur concerné<sup>7</sup> lorsqu'il s'agit de la désignation d'une Direction de secteur :
  - pour autant qu'ils soient statutaires ;
  - ou qu'ils disposent d'un lien contractuel avec la Haute École durant chacune des trois années qui précèdent la date de clôture des listes électorales.
- \* Sont exclus ceux qui sont en DPPR de type I (totale).

La consultation se fait par voie électronique.

Cette consultation sert à prioriser les candidats et candidates que les membres du personnel souhaitent par préférence présenter pour la fonction au Pouvoir Organisateur et aussi à sélectionner trois candidats ou candidates dans le cas où il y aurait plus de 3 candidatures.

La consultation sera supervisée par une Commission chargée des tâches suivantes :

- établissement de la liste des membres du personnel pouvant participer à la consultation ;
- vérification de la recevabilité des candidatures, au regard des conditions prévues par le décret du 21 février 2019 ;
- organisation de la consultation par correspondance ;
- organisation de la consultation ;

<sup>7</sup> Les membres du personnel administratif affectés aux services supports d'un secteur en particulier participent à la consultation dans le cadre des appels à candidatures à la Direction de secteur.

### **3. Procédure de désignation par l'Assemblée générale**

#### **3.1. Constitution d'un comité de sélection**

L'Assemblée générale mandate des comités de sélection chargés d'auditionner le, la ou les candidat-e-s issu-e-s de la consultation, sur base d'un canevas d'entretien préalablement établi selon la fonction à pourvoir.

#### **3.2. Composition des comités de sélection**

##### **3.2.1. Pour la fonction de Direction-Présidence**

- trois membres du Conseil d'administration ;
- trois membres de l'Assemblée générale dont l'un au moins n'est pas enseignant à titre principal à l'EPHEC (dont la charge n'excède donc pas 3/10) ;
- un-e expert-e extérieur-e familier-ère des procédures d'assessment désigné-e par le Conseil d'administration (dont le choix est communiqué aux membres de l'Assemblée générale par voie électronique 15 jours avant la sélection).

##### **3.2.2. Pour la fonction de Direction de secteur**

- La Direction-Présidence
  - o pour autant qu'elle ne soit pas elle-même candidate à une fonction de direction autre que la fonction de Direction-Présidence
  - o si elle est candidate à la fonction de Direction-Présidence, elle remet un avis motivé au comité de sélection, mais elle n'en fait pas partie ;
- trois membres du Conseil d'administration ;
- deux membres de l'Assemblée générale dont l'un au moins n'est pas enseignant à titre principal à l'EPHEC (dont la charge n'excède donc pas 3/10) ;
- un-e expert-e extérieur-e familier-ère des procédures d'assessment désigné-e par le Conseil d'administration (dont le choix est communiqué aux membres de l'Assemblée générale par voie électronique 15 jours avant la sélection).

#### **3.3. Assessment**

Un assessment des candidats et candidates à la fonction sera réalisé par l'expert ou l'experte faisant partie du comité de sélection.

#### **3.4. Mission des comités de sélection**

Au terme de l'assessment et de l'audition des candidats et candidates à la fonction, les comités de sélection présenteront à l'Assemblée générale un rapport de synthèse et formuleront leur recommandation quant au choix du candidat ou de la candidate.

L'Assemblée générale pourra alors procéder aux désignations et communiquer ses décisions aux membres du personnel.

Dans le cas où un des comités de sélection ne parvient pas à la recommandation d'un candidat ou d'une candidate ou si l'Assemblée générale ne souhaite pas s'aligner sur la proposition du comité de sélection, l'Assemblée générale peut alors prolonger la mission du comité de sélection. Elle définira les contours de cette mission supplémentaire en vue de la faire aboutir. En vue de respecter et protéger les candidats et candidates qui s'exposent à la procédure de sélection, les membres du comité de sélection sont tenus au respect d'une stricte confidentialité. En cas de non-respect, la violation de confidentialité pourra être considérée comme une faute grave entraînant l'exclusion définitive de l'Assemblée générale.

Lorsque le Pouvoir Organisateur ne désigne pas le candidat ou la candidate qui a obtenu le plus de voix, il communique à chaque candidat et candidate les motifs de son choix, eu égard aux critères repris ci-dessous.

**DESCRIPTIF DE FONCTION**  
**DIRECTEUR DU SECTEUR TECH POUR LA HAUTE ÉCOLE EPHEC**  
**(TEMPS PLEIN)**

**Remarques préalables**

- Par souci de lisibilité, la forme masculine est utilisée dans cette description de fonction pour désigner certains rôles. L'emploi des termes masculins est épicène.
- La présente description de fonction devra être complétée par une lettre de mission co-construite entre le Pouvoir organisateur de la Haute Ecole et le directeur désigné, conformément à l'article 13 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Ecoles, dans laquelle seront précisés les objectifs à atteindre et qui pourra prévoir un plan individuel de formation.

**1. Raison d'être de la fonction**

La principale mission de l'EPHEC est de garantir une formation d'excellence pour une employabilité durable de citoyens responsables, par une adaptation permanente des programmes de formation et des méthodes pédagogiques et par le développement de projets de recherche appliquée avec des entreprises et des partenaires académiques. Le cas échéant, cela impliquera de faire privilégier l'intérêt général sur les intérêts individuels ou spécifiques à un secteur.

**2. Positionnement**

Le Directeur du secteur Tech est membre du Collège de Direction.

A ce titre :

- il assure la mise en œuvre des politiques transversales de la Haute Ecole au sein du secteur, découlant du plan stratégique de cette dernière ;
- il prend lui-même en charge certaines responsabilités transversales définies en Collège de Direction et en assure la mise en œuvre dans son secteur ;
- il représente la Haute Ecole au sein de son secteur et y applique les décisions du Collège de Direction ;
- il collabore de manière efficace et harmonieuse avec les autres membres du Collège, les services support et les services transversaux de la Haute Ecole ;
- il participe à la gouvernance de la Haute Ecole.

Il rend compte au Directeur-Président, avec qui il entretient un lien étroit de confiance réciproque.

### 3. Référence légale

Cette fonction de Directeur a pour base légale les articles 10 à 16, 19 et 21 à 23 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Ecoles.

### 4. Principales responsabilités

#### 1. Fonction de management des ressources humaines et matérielles du secteur

Comme **manager de proximité** des membres du personnel de son secteur, le Directeur du secteur Tech :

- Veille à appliquer le modèle de management « cadrer, responsabiliser, libérer », tenant compte des balises et procédures communes à la Haute Ecole ;
- Promeut un environnement stimulant et bienveillant et veille à maintenir une culture où chacun peut renforcer sa propre satisfaction motivationnelle, son bien-être et son identification à l'EPHEC ;
- Assure, dans le cadre de la gestion des ressources humaines de son secteur et dans les balises et procédures de la Haute Ecole, les tâches suivantes :
  - l'engagement, l'accueil et l'intégration des nouveaux enseignants ;
  - les évaluations et entretiens de bilan et de développement professionnel (EBDP) ;
  - l'élaboration de plans de formation ;
  - la gestion de conflits éventuels ;
- Assure le rôle de responsable fonctionnel des membres du personnel administratif affectés au secteur - sauf pour l'assistant de direction dont il est le responsable hiérarchique - dans un lien de collaboration avec le Directeur transversal des fonctions supports et/ou le responsable fonctionnel concerné ;
- Préside le conseil de son secteur.

Comme **responsable de l'affectation des ressources** dévolues à son secteur, le Directeur du secteur Tech :

- Gère, en collaboration avec le Directeur financier et des infrastructures de l'ASBL, les ressources financières allouées à son secteur (suivi et contrôle budgétaire des dépenses) ;
- Assure, conformément à la politique transversale de la Haute Ecole (balises et procédures) :
  - la gestion du taux d'encadrement ;
  - la supervision des attributions, horaires de cours et d'examens du secteur tant pour les enseignants que pour les étudiants ;
  - l'implication des membres du personnel du secteur dans les conseils, groupes de travail et projets transversaux de la Haute Ecole ;
- Assure la collaboration avec la Cellule d'Appui à la Transition (CAT) et le Service des Mobilités et Relations Internationales (SMRI) pour la mise en œuvre des objectifs stratégiques qui lui sont dédiés.

#### 2. Fonction de représentation

Le Directeur du secteur Tech, en tant que membre du Collège de Direction de la Haute Ecole assure la représentation extérieure de la HE et de son secteur :

- en veillant à leur visibilité tant sur le plan national qu'international ;
- en consolidant leur image ;
- en défendant leurs intérêts notamment dans :

- les instances de l'ARES ;
- les instances de la Direction de l'enseignement supérieur catholique;
- en développant les liens avec l'écosystème du secteur (partenaires académiques, milieux économiques...).

### 3. Fonction relative à la pédagogie, aux programmes et à la recherche appliquée

#### **Fonction pédagogique**

En tant que garant de la qualité pédagogique, le Directeur du secteur Tech, en collaboration avec la Cellule d'appui à la qualité de la Haute École, est chargé :

- De communiquer et de commenter aux membres du personnel les statistiques utiles au pilotage pédagogique ;
- D'organiser et promouvoir les Evaluations des Enseignements par les Etudiants (EEE).

Le Directeur du secteur Tech :

- Veille au développement des formations pédagogiques organisées et dispensées dans le secteur ;
- Insuffle une dynamique de formation pédagogique auprès des enseignants ;
- Est le référent pour la collaboration du secteur Tech avec le Service de Soutien aux Enseignements (SSE) et le Service d'Aide à la Réussite (SAR) de la Haute Ecole ;
- S'assure de la mise en œuvre et de l'actualisation des programmes académiques.

#### **Fonction relative aux programmes de formation**

Le Directeur du secteur Tech assure une veille nationale et internationale des évolutions des programmes académiques et des méthodes pédagogiques et en fait état en interne.

En outre, en cohérence avec le plan stratégique de la Haute Ecole :

- Il est le garant du contenu et de l'adaptation des programmes et des méthodes pédagogiques, pour répondre aux attentes actuelles et futures des milieux professionnels, de la société et des besoins des apprenants et des enseignants ;
- Il promeut et soutient les projets d'innovation au sein de ces différents programmes ;
- Il assure le suivi du plan d'évaluation programmatique en autonomie.

En concertation avec les autres membres du Collège de Direction, il saisit les opportunités de création ou d'ouverture de nouveaux programmes répondant à l'évolution des attentes des milieux professionnels ou de la société.

En collaboration avec les autres Directeurs de secteur, il promeut et soutient les projets interdisciplinaires en matière d'enseignement, de recherche appliquée, de formation continue ou de services à la société tant au sein qu'à l'extérieur de son secteur et de la Haute École.

#### **Fonction de recherche appliquée**

Le Directeur du secteur Tech assure une veille sur les projets de recherche susceptibles d'intéresser son secteur. Il y promeut le développement de la recherche appliquée en collaboration avec le Service de Soutien à la Recherche Appliquée (SSRA) de la Haute Ecole et attribue les moyens suffisants à la réalisation de celle-ci. Dans une perspective d'amélioration continue, il veille à intégrer les résultats de la recherche dans le contenu des programmes.

### **Fonction administrative & légale**

Le Directeur du secteur Tech assure :

- en collaboration avec le service juridique :
  - le respect de la législation et des règlements en vigueur ;
  - l'organisation des jurys d'admission ;
  - le développement et la coordination des dispositifs d'accompagnement des étudiants tels que la valorisation des crédits et des acquis d'expériences (VAE) ;
  - la rédaction des fiches de cours et leur actualisation ;
  - la conformité des programmes aux exigences légales ;
- la rédaction des profils d'enseignement ;
- la bonne organisation des évaluations certificatives ;
- la présidence des délibérations de son secteur.

Il s'assure en outre de l'élaboration des réponses aux appels à projets et des rapports demandés par les autorités académiques, l'ARES, la Fédération Wallonie-Bruxelles ou par d'autres instances.

#### 4. Fonction relative au personnel enseignant et aux affaires étudiantes du secteur

##### **Fonction de Direction du personnel enseignant**

En cohérence avec le plan stratégique de la Haute Ecole, le Directeur du secteur Tech :

- veille à l'encadrement nécessaire à l'organisation des études ;
- s'assure du développement professionnel des enseignants et des étudiants, dans une perspective d'employabilité durable ;
- veille à placer l'étudiant au cœur des activités.

Le Directeur du secteur Tech veille à une gestion optimale des talents dans le cadre de la procédure professionnelle mise en place par la Haute Ecole :

- Il gère le processus de recrutement du personnel enseignant permanent et associé de la Haute Ecole, tenant compte des besoins du secteur en termes de compétences et des spécificités propres à ce dernier ;
- Il gère le processus d'évaluations des nouveaux enseignants de la Haute Ecole ;
- Il propose au conseil d'administration les renouvellements de contrats ;
- Il gère le processus d'entretiens de bilan et de développement professionnel et de bilans de compétences et s'assure de leur mise en œuvre et de leur suivi.

En outre,

- Il est responsable de la coordination transversale et de l'équilibre global des attributions ;
- Il est responsable des horaires de cours et d'examens et, pour les formations du secteur présentes sur plusieurs implantations, délègue le cas échéant ces différentes tâches aux Directeurs d'implantation ;
- Il s'assure de la mise sur pied d'un cadre visant le développement professionnel continu du personnel enseignant, pour que chacun puisse disposer des compétences nécessaires ;
- Il veille à maintenir une culture où chacun peut renforcer sa propre satisfaction motivationnelle, son bien-être et son identification à l'EPHEC ;
- En collaboration avec le service juridique de la Haute Ecole, il veille au respect des règlements en application (notamment contrat de travail, règlement de travail, décret

relatif au statut des membres du personnel, ...). Il instruit les dossiers, prend les mesures nécessaires et, le cas échéant, en réfère au PO ;

- Il veille à l'implication des membres du personnel du secteur Tech dans les conseils, groupes de travail et projets transversaux de la Haute École.

### **Fonction de Direction des affaires étudiantes**

Le Directeur du secteur Tech:

- est responsable des contacts avec l'Adée et de la communication générale aux étudiants pour ce qui concerne son secteur, en collaboration avec le service juridique de la Haute Ecole ;
- est responsable de la tenue des Conseils d'admission dans le cadre fixé pour la Haute Ecole et préside les séances de recours à la suite des refus d'inscription pour des étudiants non finançables ;
- préside les Conseils de discipline et remet un avis au Directeur-Président sur d'éventuelles sanctions disciplinaires à la suite des infractions au Règlement des études ;
- coordonne le travail des Délégués aux affaires étudiantes ;
- est le référent pour EPHEC Sport, EPHEC Culture et pour l'enseignement inclusif dans son secteur ;
- Collabore avec les cellules EPHEC Entreprendre.

### **Fonction administrative et légale**

En lien avec le service du personnel et le service juridique de la Haute Ecole, le Directeur du secteur Tech veille au respect des aspects légaux en matière de gestion des ressources humaines.

Il est responsable de la rédaction de rapports éventuels à fournir dans le cadre de sa fonction à la Fédération Wallonie-Bruxelles ou à toute autre instance.

Il assure en outre la bonne organisation des évaluations certificatives et préside les délibérations de son secteur.

## **5. Responsabilités transversales**

La Haute École a réparti ses axes transversaux en quatre catégories :

- Recherche appliquée ;
- Apprentissage ;
- Enseignement ;
- Etudiants.

Ces axes rassemblent les services apportant un soutien à la pédagogie et aux étudiants.

Chaque membre du Collège de Direction est responsable d'un périmètre transversal pour l'ensemble de la Haute Ecole. La répartition des responsabilités transversales est décidée par le Collège de Direction et disponible en annexe 4 du RGHE.

## 5. Profil du candidat

Le candidat :

- adhère au projet éducatif du Pouvoir organisateur et au projet pédagogique, social et culturel de la Haute Ecole et veille à ce que ses décisions soient conformes à ces derniers ;
- fait vivre les valeurs de l'institution et fait preuve d'intégrité et d'exemplarité ;
- participe activement à la mise en œuvre du plan stratégique ;
- contribue à la réalisation par la Haute Ecole de ses missions d'enseignement, de recherche appliquée et de service à la société ;
- dispose d'une connaissance suffisante du fonctionnement, des acteurs et du financement de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles

Des compétences techniques pourraient constituer un atout supplémentaire.

Compétences-clés et compétences attendues<sup>2</sup> :

**Leadership** : diriger les collaborateurs dans une logique de résultats. Formuler les objectifs et mobiliser les moyens. Suivre l'avancement des tâches et soutenir le travail des collaborateurs ;

**Développement des collaborateurs** : identifier et analyser les forces et les points d'attention des membres de son secteur ; révéler leurs talents et établir les besoins en développement ; s'assurer de la mise en place d'activités de développement pertinentes en regard des besoins et objectifs du secteur et de la Haute Ecole ;

**Planification et organisation** : fixer des objectifs et des priorités, et définir les actions, les délais et les moyens nécessaire pour les atteindre ;

**Evaluation de l'avancement** : suivre le progrès des processus, des tâches ou des activités organisées dans le secteur, ainsi que l'avancement de son propre travail et de ses responsabilités ;

**Conscience de l'organisation** : se montrer conscient des effets de ses choix, décisions et/ou activités sur l'organisation dans son ensemble et les parties qui la composent ;

**Capacité d'adaptation** : s'adapter facilement aux changements, que ce soit de l'environnement de travail, des méthodes de travail ou des personnes ;

**Capacité d'innovation** : être axé sur les innovations futures avec un esprit curieux et ouvert ;

**Capacité de jugement** : analyser les faits et modes d'intervention possibles à la lumière des bons critères et en pesant le pour et le contre ;

**Ecoute** : percevoir et comprendre les messages (non) verbaux, questionner la personne en cas de doute ou d'ambiguïté ;

---

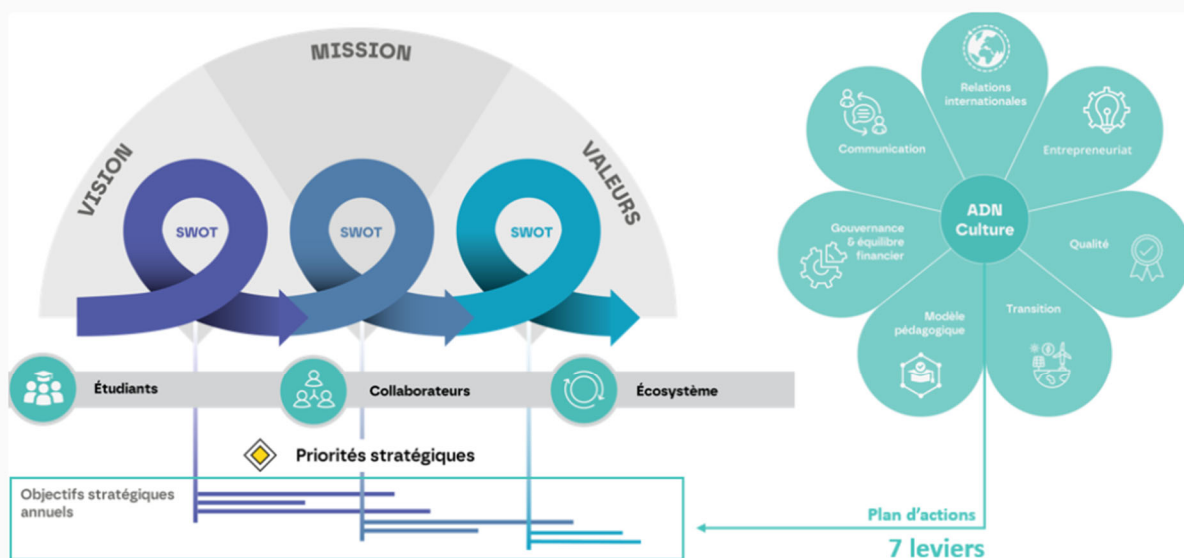
<sup>2</sup> Librement inspirées de TMA (1996-2012) Guide pratique du talent à la performance : Recruter, développer et évaluer en fonction des talents, modèle de fonctions et compétences de la méthode TMA® inclus.

**Assertivité** : exprimer ses points de vue de façon claire et précise sans pour autant porter préjudice à la relation avec les autres ;

**Capacité à déléguer** : charger les collaborateurs de missions et de responsabilités en tenant compte de leurs centres d'intérêt, de leurs ambitions, de leur potentiel de développement et de leurs compétences. Assurer le suivi des tâches déléguées ;

**Esprit de décision** : prendre des décisions et adopter des positions au bon moment et s'engager par la parole ou par l'action ;

## Architecture



Ce modèle repose sur une

### 1/Architecture à trois niveaux :

- Une ossature à long terme incarnée par la vision, la mission, les valeurs (détaillée ci-après) et les trois piliers de l’institution (Etudiants, Collaborateurs et Ecosystème);
- Des priorités stratégiques interrogées à moyen terme (détaillés ci-après) ;
- Des objectifs stratégiques annuels revus à court terme (détaillés ci-après).

2/Un **fil rouge** reposant sur **sept leviers transversaux** identifiés comme des axes structurants pour soutenir la mise en œuvre des priorités stratégiques :

- La communication ;
- La transition ;
- Les relations internationales ;
- L’équilibre budgétaire ;
- La qualité ;
- L’entrepreneuriat ;
- Le modèle pédagogique.

Cette approche favorise une gouvernance plus dynamique, en s’appuyant sur une boucle de rétroaction continue. Celle-ci repose sur une évaluation régulière de l’analyse SWOT, permettant de suivre l’évolution des forces et des faiblesses de l’EPHEC dans un contexte en perpétuelle mutation. Les objectifs stratégiques annuels seront ainsi ajustés en fonction de cette évaluation. Ainsi, le plan stratégique n’est pas contraint par une durée fixe. Il est conçu comme un cadre évolutif, capable de s’adapter au rythme des besoins de l’institution et de son environnement.

## Notre vision et notre mission

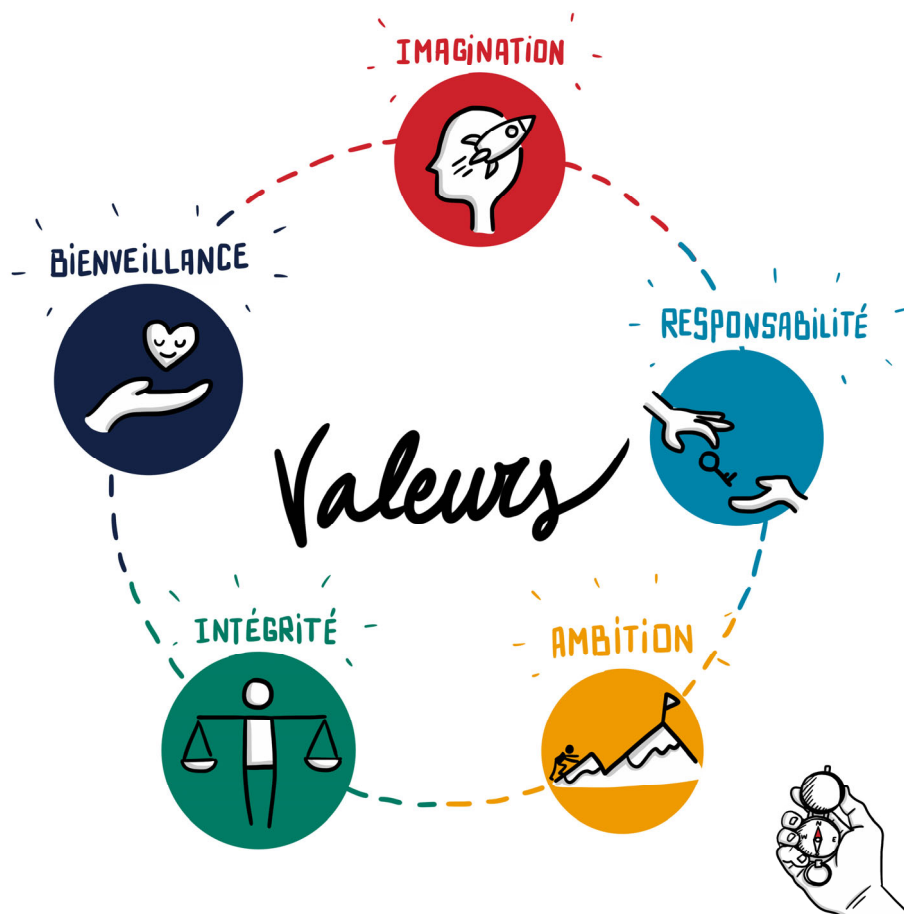
### Vision

Dans une société du savoir complexe et en transition, chacun doit pouvoir, à tout moment, bénéficier d'un environnement d'apprentissage innovant et pluridisciplinaire, où acquérir une expérience apprenante adaptée à l'évolution des compétences et à chaque étape de la vie.








### Mission

Être une communauté d'apprentissage engagée, où étudiants, enseignants, acteurs locaux et internationaux, créent des expériences apprenantes innovantes pour révéler le potentiel de chacun tout au long de la vie.

## Nos valeurs



# Nos priorités stratégiques

-  Aligner les compétences développées sur les besoins et proposer une offre de formations flexible et inclusive
-  Favoriser l'épanouissement des étudiants et membres du personnel dans leur expérience à l'EPHEC
-  Renforcer l'engagement de l'institution sur les enjeux sociétaux
-  Renforcer la résilience face aux incertitudes de financement
-  Aligner image et identité institutionnelle
-  Renforcer les alliances externes et internes pour structurer un écosystème cohérent et engagé
-  Initier une réflexion prospective sur le futur du développement des compétences

# Nos objectifs stratégiques annuels

