



FONDATION
JEAN BOETS
ASBL

Thème

.....

"QUALITE & FORMATION PROFESSIONNELLE"

Dans ce numéro :

**L'inauguration
du Lycée Technique Provincial
Jean BOETS**

Notre rubrique "Réflexions"

.....

Editeur responsable:
Philibert CAYET,
Président de la
Fondation Jean BOETS

Rue de Montegnée, 144
4101 JEMEPPE
Tél: 04/233 87 61



SOMMAIRE

| | |
|---|----------|
| Le billet du Président | 3 |
| Panel de Midi n° 20 - Qualité et formation professionnelle | |
| Le thème | 7 |
| Les exposés | 17 |
| Les débats | 39 |
| La liste des participants | 69 |
| Le Lycée Technique Provincial Jean BOETS | |
| Le discours d'inauguration de M. le Député permanent André GILLES | 73 |
| Notre rubrique « Réflexions » | |
| « La mondialisation n'est pas en soi négative et elle nous concerne tous directement », par M. Raymond COLLARD, Administrateur de la Fondation Jean BOETS, Directeur général honoraire au Ministère de la Région wallonne, Professeur émérite aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix (Namur) | 83 |
| Les annonceurs | |
| Centre de Coopération Technique et Pédagogique | 98 |
| Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing | 99 |
| Câbleries d'Eupen | 100 |

LE BILLET DU PRESIDENT



L'année est déjà bien entamée. Qu'à cela ne tienne : à chacune et chacun qui tenez cette brochure entre vos mains, la Fondation Jean BOETS vous présente ses meilleurs vœux de bonne et heureuse année.

Que 2002 voit se développer la tendance observée lors de la dernière rentrée scolaire. Pour la première fois depuis des années, on observe une augmentation du nombre d'élèves dans l'enseignement technique et professionnel, en ce compris le secondaire.

Les chiffres sont là. L'Enseignement de la Province de Liège a ainsi enregistré un accroissement de la population scolaire de plus de 5 % pour l'enseignement secondaire, de près de 3 % pour l'enseignement supérieur. Les données nous parvenant des autres réseaux confirment également ce regain d'intérêt des jeunes pour les filières techniques et professionnelles.

Depuis sa création en 1992, l'asbl Fondation Jean BOETS n'a cessé de multiplier ses démarches, afin de promouvoir l'enseignement technique et professionnel. Pour ce faire, elle collabore régulièrement avec les milieux pédagogiques et socio-économiques, le monde politique et syndical, ainsi que les divers opérateurs de formation.

Le message aurait-il été entendu ? Au vu des récents résultats, il semblerait que oui.

Mais ce n'est qu'un début. Le chemin est encore long, avant que les thèmes que nous développons – « L'enseignement technique, le bon choix » et « L'enseignement technique est exemplaire » - ne soient solidement ancrés dans les mentalités, particulièrement au niveau du grand public. Aussi, sans pour autant crier victoire, nous réjouissons-nous de cette récente progression, en la partageant avec vous.

La brochure que vous avez sous les yeux contient le suivi de notre 20^{ème} Panel de Midi, qui s'est déroulé le lundi 26 mars 2001, au Campus 2000 de la Haute Ecole de la Province de Liège Léon-Eli Troclet. Organisé en collaboration avec le Centre de Coopération Technique et Pédagogique (asbl CECOTEPE), ce panel avait pour thème : « Qualité et formation professionnelle ».

Nous revenons également sur l'inauguration du Lycée Technique Provincial Jean Boets. L'Ecole Provinciale d'Aspirante en Nursing et de Puériculture de Liège porte désormais le nom de notre Président d'Honneur, M. Jean BOETS, Directeur général honoraire de l'Enseignement de la Province de Liège, qui nous quittait le 18 mars dernier.

Enfin, nous inaugurons une nouvelle rubrique, « Réflexions », par un texte sur la mondialisation signé d'un de nos Administrateurs, M. Raymond COLLARD, Directeur général honoraire au Ministère de la Région wallonne et Professeur émérite aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix (Namur). Cette rubrique se veut ouverte à divers documents d'information, d'analyse ou de prospective sur différents sujets d'actualité.

Les quelques pages dévolues à nos annonceurs ont aussi été rassemblées afin d'en permettre la lisibilité accrue. Elles se clôturent par ailleurs sur un appel à publication, que vous retrouverez en fin de brochure.

L'année 2001 a vu la Fondation Jean BOETS différer certaines activités. A cela, plusieurs raisons. Le décès de notre Président d'Honneur et moteur de la Fondation, M. Jean BOETS, nous a rendus d'une certaine manière orphelins ; des changements de direction dans de nombreux établissements scolaires avec lesquels nous avons des contacts réguliers sont également intervenus... Nous avons donc dû nous adapter à toute une série de circonstances nouvelles.

Cela étant, ce début d'année nouvelle a d'ores et déjà démarré sur les chapeaux de roue.

La Fondation s'est ainsi associée à l'Ecole Polytechnique de Seraing et l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing, à la faveur d'un Panel de Rencontre sur le thème des relations entre Enseignement secondaire technique et Enseignement fondamental, à Seraing et à Saint-Nicolas. Regroupant les

représentants de nombreux établissements scolaires, cette manifestation, qui a bénéficié du soutien des Echevinats concernés, était également ouverte aux parents, notamment actifs au sein des conseils de participation, comités et autres associations de parents. Par expérience, nous savons que de telles rencontres, que nous pourrions qualifier « de proximité », sont également riches d'enseignements et de réflexions à une échelle plus large. Il va de soi que nous vous en reparlerons à la faveur de notre prochaine brochure de suivi.

Autre activité programmée au printemps prochain : un panel organisé par la Fondation, en association avec Agoria Liège-Luxembourg, sur le thème « Filles et garçons devant l'enseignement scientifique, technique et professionnel ». Les entreprises se plaignent du manque de main-d'œuvre qualifiée. Dans le même temps, certaines filières d'enseignement, réputées, à tort, ne s'adresser qu'aux jeunes gens, continuent de connaître une certaine désaffection. Une des solutions pour les dynamiser et les revaloriser ne serait-elle pas d'inciter les jeunes filles à s'y investir davantage ? A la faveur de nos précédents travaux, a souvent été avancé l'argument selon lequel l'hétérogénéité du public fréquentant telle ou telle filière est un élément particulièrement favorable. Aussi sommes-nous convaincus que des approches de ce type peuvent se révéler bénéfiques à terme : pour notre enseignement, pour notre économie, pour notre région. Pour réussir, encore faut-il simultanément convaincre les décideurs, notamment économiques, de s'associer à une telle démarche.

Des décideurs prêts à nous soutenir dans nos actions, des responsables et des acteurs « de terrain » attentifs à nos activités, nous en côtoyons chaque jour davantage. La Fondation Jean BOETS continuera à développer ses contacts et multiplier ses visites auprès des divers représentants des milieux politiques, socio-économiques et pédagogiques ; tout comme elle poursuivra ses collaborations régulières avec les différents opérateurs d'enseignement et de formation. Initier des rencontres, favoriser des échanges, regrouper des expériences, susciter des débats : tout cela nous semble absolument essentiel, dans une société où une certaine communication formelle peut parfois occulter des contenus et des enjeux essentiels. Notre mission de promotion de l'enseignement technique continue bien de représenter à nos yeux un de ces enjeux.

Je terminerai ce petit mot d'introduction en remerciant ici tous ceux qui nous aident et nous soutiennent, tant sur un plan financier que logistique et humain, dans le

combat que nous menons pour la défense de l'enseignement technique. Je ne les citerai pas tous nommément, mais tous peuvent être assurés que notre reconnaissance leur est acquise.

Entreprises, Institutions, Ecoles, Amicales, Associations d'anciens élèves... Sponsors, Membres Effectifs, Sympathisants et Abonnés... A tous, encore mille fois merci pour le soutien que vous apportez à la Fondation Jean BOETS.

Bonne lecture et Meilleurs vœux,

Le Président,
Philibert CAYET.



FONDATION JEAN BOETS

PANEL DE MIDI N° 20
du Lundi 26 mars 2001

CAMPUS 2000 DE LA HAUTE ECOLE
DE LA PROVINCE DE LIEGE LEON-ELI TROCLET
Avenue Montesquieu, 6 à 4101 Jemeppe S/M

« QUALITE ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

LA FONDATION JEAN BOETS

Par sa grande qualification professionnelle et par sa remarquable productivité, la main-d'œuvre de notre pays constitue une richesse inégalable qu'il importe de sauvegarder. Or, il faut bien l'admettre, la désaffection des jeunes vis-à-vis de l'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE perdure, surtout au niveau de l'enseignement secondaire technique et professionnel, où elle touche davantage le SECTEUR INDUSTRIEL.

Ainsi donc, au moment où nous connaissons une reprise économique, nous accusons, suivant les secteurs, une pénurie plus ou moins grave d'ouvriers, d'employés, de techniciens, de gradués et d'ingénieurs hautement qualifiés.

Dès 1991, ce constat inquiétant a motivé la FONDATION JEAN BOETS à lancer une vaste campagne de PROMOTION de l'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE.

Animée par divers responsables, diplômés et sympathisants de l'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, la FONDATION JEAN BOETS doit son nom à ce grand Directeur général de l'ENSEIGNEMENT de la PROVINCE de LIEGE qui, vingt ans après sa retraite, continuait à défendre un enseignement qu'il avait toujours servi avec autorité et compétence.

Soulignons que la FONDATION JEAN BOETS est une association sans but lucratif, INTER-RESEAUX et APOLITIQUE, dont l'action s'étend sur le territoire de la PROVINCE de LIEGE.

LES PANELS DE MIDI

Les PANELS de MIDI organisés par la FONDATION Jean BOETS regroupent généralement des personnalités des milieux politiques, socio-économiques et enseignants, ainsi que des diplômés du technique.

Ces panels instaurent un dialogue permanent à propos de l'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE et sont devenus des lieux d'étude et de réflexion.

Chaque PANEL de MIDI permet de constituer un dossier de suivi, comportant une note de synthèse des échanges de vues et des documents utiles destinés à servir la PROMOTION de l'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE.

LE PANEL DE MIDI N° 20

Puisque la compétence des travailleurs est de plus en plus une composante essentielle du dynamisme économique d'une région, un effort soutenu en matière de qualité de la formation professionnelle est demandé.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le projet «QFORM», mené par le CENTRE DE COOPERATION TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE (CECOTEPE asbl), avec le soutien du Fonds Social Européen, de la Région Wallonne, de la Communauté Française et de la Province de Liège.

Sont concernés par ce projet : des établissements de formation privés et publics et des entreprises, en vue de déterminer un modèle adapté à la réalité du terrain, s'inspirant des normes Qualité existantes (ISO 9000 et autres modèles de Qualité totale).

Animé par M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale, le panel a débuté par quelques exposés introductifs :

► *Allocution d'ouverture*, par M. André GILLES, Député permanent chargé de l'Enseignement, de la Formation et de l'Informatique ;

▸ *La démarche Qualité à l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing*, par Mme Anne-Marie DONNAY, Directrice de l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing ;

▸ *T.N.T. Express Worldwide et le développement des compétences*, par M. Philippe BOURGEOIS, Training Coordinator de T.N.T. EXPRESS WORLDWIDE ;

▸ *Réponses wallonnes aux besoins en personnel qualifié, exprimés par les entreprises*, par Mme Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation.

Le panel a alors laissé une large part aux questions-réponses et débats, de façon à permettre à tous les participants de prendre la parole, exprimer leurs avis, échanger leurs expériences.

Favoriser les échanges en offrant une occasion unique de s'informer et de se rencontrer, susciter une dynamique favorable à l'ensemble des partenaires, permettre l'élaboration d'outils adaptés à une meilleure communication des besoins en formation... tels ont été les enjeux du présent panel, réalisé en collaboration avec le CENTRE DE COOPERATION TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE (CECOTEPE asbl).

PANEL DE MIDI N°20

La FONDATION JEAN BOETS

Est heureuse de vous accueillir
ce Lundi 26 mars 2001
au CAMPUS 2000 DE LA HAUTE ECOLE
DE LA PROVINCE DE LIEGE LEON-ELI TROCLET



Vues générales des participants



Vues générales des participants

FONDATION JEAN BOETS

PANEL DE MIDI N°20
du Lundi 26 mars 2001

« QUALITE ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

en collaboration avec le Centre de Coopération Technique et Pédagogique
(CECOTEPE asbl)



De gauche à droite : M. Philibert CAYET, Président de la FONDATION JEAN BOETS, Mme Anne-Marie DONNAY, Directrice de l'IPES SERAING, M. André GILLES, Député permanent, M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la HEPL ANDRE VESALE



De gauche à droite : M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la HEPL ANDRE VESALE, Mme Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation, M. Philippe BOURGEOIS, Training Coordinator de T.N.T. EXPRESS WORLDWIDE, M. Ivan FAGNANT, Directeur général de l'ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE, M. Jean VANSANTVOORT, Directeur général de l'ASSOCIATION LIEGEOISE D'ELECTRICITE



FONDATION JEAN BOETS

PANEL DE MIDI N°20
du Lundi 26 mars 2001

« QUALITE ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

COMPTE RENDU

Rapporteur : M. Pierre MARLY, Animateur à la Fondation Jean BOETS

LES EXPOSÉS

Allocution d'accueil, par M. Phillibert CAYET, Président de la Fondation Jean Boets

Il y a près de deux ans, la Fondation Jean BOETS perdait un de ses fondateurs, notre Trésorier Eugène DUVIVIER. Il y a huit jours à peine, c'est notre Président d'Honneur, Monsieur Jean BOETS, qui nous quittait.

Jean BOETS, Directeur Général Honoraire de l'Enseignement de la Province de Liège, était un grand Monsieur, un grand ami, qui a consacré toute sa vie à l'enseignement technique.

Il a travaillé et s'est accroché à la Fondation jusqu'à son dernier souffle. Une dizaine de jours avant sa mort, sur son lit d'hôpital, il s'intéressait encore à l'évolution de l'organisation du présent Panel.

Lorsqu'il y a dix ans, la Fondation a pris son départ, il disait : « *Dans un monde où tout est technique, il faut un enseignement technique de qualité* ». Grande était son inquiétude lorsqu'il a vu le nombre d'élèves régresser, particulièrement au niveau de l'enseignement secondaire technique et professionnel.

« *Vous verrez, disait-il, un jour, des voix de plus en plus nombreuses s'élèveront de partout pour réclamer une main-d'œuvre qualifiée.* » Car la compétitivité d'une entreprise dépend de la qualification et des compétences de son personnel, à tous les niveaux. Aussi s'interrogeait-il : comment améliorer la qualité de l'enseignement et la compétence des enseignants, dont les missions deviennent de plus en plus complexes ? Comment penser un nouveau professionnalisme des enseignants et de l'ensemble du personnel ayant en charge l'éducation ? Comment satisfaire les nouvelles attentes à l'égard de l'école ? Comment favoriser en son sein l'utilisation pertinente des nouvelles technologies de communication ? ...

Je crois quant à moi qu'il faut aujourd'hui demander aux entreprises de définir en qualité et en quantité les métiers dont elles auront besoin demain. Leur taux d'erreur – inévitable – sera certainement plus faible que celui obtenu sur base de prévisions exclusivement menées par les milieux de l'enseignement et ce, quelle que soit leur bonne volonté.



L'énoncé de ces quelques remarques, questions et souhaits, constitue déjà une introduction aux exposés et débats de ce jour. « *Qualité et formation professionnelle* », tel est le thème de ce 20^{ème} Panel de la Fondation Jean BOETS, organisé en collaboration avec le Centre de Coopération Technique et Pédagogique (CECOTEPE asbl).

Avant de céder la parole à M. Salvatore ANZALONE, que je remercie d'avoir accepté d'animer cette journée, je vous propose à présent, à la mémoire de Monsieur Jean BOETS, de lui consacrer une minute de silence.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci Monsieur CAYET pour ces quelques mots d'accueil et merci de nous avoir rappelé toute l'importance de l'action menée par Monsieur BOETS et la Fondation, en matière d'amélioration de la formation professionnelle.

En ma qualité de maître-assistant à la Haute Ecole André Vésale et de coordinateur au sein du Graduat en Gestion des Ressources Humaines, je me dois également de vous remercier de nous avoir associés à cette manifestation. En effet, la formation professionnelle est un des thèmes que nous abordons dans le cadre de nos cours, et c'est aussi un thème que nos étudiants ont l'occasion d'aborder à la faveur de leurs stages en entreprises.

Cette action d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle, menée par Monsieur Jean BOETS, trouve des prolongements évidents dans l'organisation de l'enseignement technique et professionnel de la Province de Liège. Je pense notamment à l'action du Député permanent chargé de l'Enseignement de la Formation et de l'Informatique, Monsieur André GILLES, à qui je propose d'ouvrir véritablement ce Panel, en présentant les enjeux de nos travaux sur la qualité et la formation professionnelle.



Allocution d'ouverture, par M. André GILLES, Député permanent chargé de l'Enseignement, de la Formation et de l'Informatique

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

En vos grades et qualité,

Permettez-moi tout d'abord de vous remercier d'être une fois de plus nombreux à avoir répondu à l'appel de la Fondation Jean BOETS.

Après cet instant de recueillement à la mémoire de Monsieur Jean BOETS, je pense que le thème de ce Panel s'inscrit dans le droit-fil de l'œuvre de Monsieur BOETS. En effet, toute sa vie a été consacrée à l'amélioration de la qualité de l'enseignement technique et professionnel. Toute sa vie, il a œuvré au renforcement du dialogue entre l'entreprise et l'école. Si la Fondation Jean BOETS est sa plus récente œuvre, il avait également porté la



création du Centre de Coopération Technique et Pédagogique. Dès 1974, une des missions du CECOTEPE est d'améliorer la collaboration entre l'enseignement et les entreprises. C'est donc un honneur pour moi, en tant que Président de l'asbl CECOTEPE et Député permanent chargé de l'Enseignement, de la Formation et de l'Informatique, de vous accueillir à ce Panel. Je vous remercie également, toutes et tous, présents aujourd'hui, d'accorder de l'importance à ce dialogue et à son amélioration.

L'Enseignement de la Province de Liège s'est, de longue date, investi sur la qualité de la formation professionnelle. Au niveau de la formation qualifiante, la qualité, c'est l'adéquation entre les compétences acquises par les étudiants et les besoins du réel, de la société, dont les entreprises.

Le thème qui nous réunit aujourd'hui porte spécifiquement sur le problème de l'offre et de la demande en compétences. Il s'inscrit dans un projet plus large, que je vais rapidement situer.

Ce projet s'appelle « QFORM », pour Qualité de la Formation professionnelle. Il a

démarré en septembre 1999 et est soutenu par le Fonds Social Européen, la Région wallonne et la Province de Liège. Il est mené par le CECOTEPE, en partenariat avec le CEWAC (Centre d'Etudes Wallon de l'Assemblage et du Contrôle des matériaux).

Le projet QFORM part du constat qu'il existe en région liégeoise - mais ailleurs aussi - un problème de qualité de la formation professionnelle initiale et continue des travailleurs.

Deux facteurs de non-qualité sont visés dans ce projet. Du côté des entreprises, les besoins en formation sont mal définis. Du côté des institutions de formation, l'offre de formation est mal contrôlée. Ces deux facteurs conduisent à une inadéquation entre l'offre et la demande de formation professionnelle.

Prenons d'abord le premier axe : les entreprises.

Elles ont des besoins en qualification complexes, évolutifs et donc mal définis.

Les dirigeants et cadres — particulièrement dans les PME — éprouvent souvent des difficultés à définir les compétences dont leur personnel doit faire preuve. Cette difficulté est encore plus grande si l'on vise le moyen ou le long terme. En outre, des besoins implicites s'ajoutent aux objectifs officiels. Parfois, les attentes du responsable sont bien différentes des attentes du stagiaire ou de l'étudiant.

L'enquête, menée dans le cadre du projet QFORM, a démontré que peu d'entreprises, particulièrement parmi les PME, mettaient en œuvre une gestion formalisée des compétences de leur personnel. Les patrons ont une connaissance très partielle voire quasi nulle de l'offre de formation existante. La recherche de formation adéquate est fort hasardeuse.

En conséquence, l'opérateur de formation, même très professionnel et expérimenté, ne saurait répondre correctement et complètement aux demandes de qualifications et compétences nécessaires. Il lui est impossible de concevoir une formation adaptée à une demande qui est floue et/ou désadaptée à la réalité. Et l'on comprend alors les plaintes des patrons et des directeurs de ressources humaines.

L'autre axe du projet QFORM porte sur la formation et l'enseignement. L'offre de formation professionnelle est mal contrôlée.

La disparité des structures de formation, des niveaux et des contenus, est une évidence.

Ce n'est pas notre propos d'en débattre ici. Tous ces dispositifs coexistent avec plus ou moins de bonheur : réseaux d'enseignement technique et professionnel, de plein exercice et de promotion sociale, instituts de formation liés aux chambres de commerce et d'industrie, à des associations patronales ou paritaires, instituts privés de formation, centres sous tutelle du ministère de l'emploi ou de l'enseignement, etc. Dans le cadre de la formation à distance et de l'auto-formation, les situations sont plus variées encore et vont exploser avec l'Internet et le multimédia.

Les objectifs généraux de ces centres ou institutions, éventuellement louables, n'entraînent pas, ipso facto, la méthodologie pour identifier et répondre au mieux aux besoins du demandeur, ni pour garantir la qualité de l'offre de formation. Le problème ne fera donc que grandir.

Le projet QFORM a permis de mettre en œuvre une démarche visant à améliorer la qualité de la formation. Plusieurs établissements de formation, tant privés que publics, ont participé à ce projet. Cette opération va déboucher sur un outil d'auto-évaluation et de pilotage d'une démarche de progrès adapté à la formation. Six établissements pilotes, dont l'Institut Provincial d'Enseignement secondaire de Seraing, représenté ce midi par Mesdames DONNAY, Directrice, et ARNOLS, Sous-Directrice responsable de la qualité, ont accepté de mettre en œuvre une démarche fondée sur ISO 9000 et sur le référentiel EFQM. Madame DONNAY va vous parler de l'expérience menée dans son établissement, qui vient d'obtenir la certification ISO 9002.

Vous le voyez, l'Enseignement de la Province de Liège est très actif dans la recherche de la qualité. Dans la déclaration de politique générale de la Députation permanente du 23 octobre dernier, nous avons affirmé notre intention de mettre en place un « observatoire de la qualité de la formation et de l'enseignement technique et professionnel » en Province de Liège.

Notre débat d'aujourd'hui s'inscrit donc exactement dans cette problématique.

Je compte beaucoup sur vos apports pour aider à identifier les éléments pertinents, pour améliorer le dialogue entre l'entreprise et la formation. La question est : quelles conditions pour faire mieux se rencontrer l'offre et la demande de formation ?

Je souhaite qu'une collaboration encore plus étroite puisse se développer entre

l'Enseignement de la Province de Liège et l'économie de notre région. Et je suis persuadé que cette collaboration passe par des hommes et des femmes comme vous.

Je vous remercie de votre attention et je rends sans plus tarder la parole à Monsieur ANZALONE.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci Monsieur GILLES d'avoir illustré, à travers le projet QFORM, l'objet véritable de ce Panel : la problématique de la demande et de l'offre de formation professionnelle.

Comment faire coïncider les compétences acquises par les étudiants et les besoins des entreprises ? Comment amener les responsables d'entreprises, et principalement de PME, à intégrer une gestion des compétences de leur personnel ? Comment faire en sorte que les opérateurs de formation puissent répondre adéquatement aux demandes de formations émises par les entreprises ? Telles sont les principales questions que vous soulevez et qui situent parfaitement bien les enjeux du Panel de ce jour.

Nous avons voulu, autour de cette table, réunir une représentation des différents partenaires concernés par cette problématique. Aussi avons-nous invité une représentante du secteur de l'enseignement, un représentant du monde des entreprises et la représentante de Madame la Ministre Marie ARENA, chargée de l'Emploi et de la Formation au sein du Gouvernement Wallon.

À travers ces différentes interventions, je pense que nous aurons l'occasion de découvrir un certain nombre de pistes pour une meilleure correspondance entre la demande et l'offre en matière de formation professionnelle. Il s'agit bien là de la finalité essentielle de ce Panel.

Madame Anne-Marie DONNAY, Directrice de l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing, nous présentera dans une première intervention la démarche qualité mise en place au sein de son établissement. Monsieur Philippe BOURGEOIS, Training Coordinator à TNT, également responsable de la formation,

nous fera part de son expérience en matière de développement des compétences et de la construction délicate d'un programme de formation à la carte. Quant à Madame Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, elle présentera les réponses proposées par le Gouvernement Wallon aux besoins que les entreprises expriment en matière de qualification professionnelle. Sans plus attendre, Madame DONNAY, je me permets de vous céder la parole.

La démarche Qualité à l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing, par Mme Anne-Marie DONNAY, Directrice de l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing



Mesdames, Messieurs,
En vos titres et qualité,
Il m'a été demandé d'intervenir aujourd'hui pour parler
de notre expérience en certification ISO 9002.

Que peut apporter la certification ISO 9002 à la qualité de la formation professionnelle ? Les représentations habituelles que nous avons de l'école et de l'entreprise semblent, en apparence, souvent opposées. Certains voient généralement l'école comme un monde fermé sur lui-même, produisant du savoir théorique en vase clos et formant ainsi des jeunes peu adaptés au monde du travail et à ses réalités pratiques. Mais en fait, un des objectifs de l'école est justement une recherche permanente de la qualité ; la certification ISO 9002 ne peut donc que médiatiser une démarche,

une réflexion inhérente à la finalité première de l'école.

L'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing a été certifié le 28 février 2001 - Monsieur le Député permanent le rappelait tout à l'heure. Cette certification porte sur les services aux élèves en tant qu'organisation et administration, et sur le service clientèle du restaurant didactique de l'Institut, le Relais de la Province.

Qu'est-ce que cela représente exactement pour nous ? Une volonté de faire parler

de soi, de se positionner dans la compétitivité, face aux différents opérateurs de formation ? Peut-être. L'aboutissement d'un travail de recherche et de remise en cause de nos pratiques ? En partie. Le début d'une réflexion et l'engagement dans une démarche de qualité et d'amélioration continue ? Sûrement.

En effet, les attentes actuelles de la société par rapport à l'école sont de plus en plus complexes et exigeantes : éducation, formation, engagement dans des projets d'avenir, etc. L'école est aujourd'hui face à un véritable défi. En regard de cela, nos priorités se sont centrées sur la gestion de la communication, et sur l'amélioration de la satisfaction du client, au sens noble du terme. Chaque acteur de l'école est concerné : les élèves, les parents, le personnel enseignant, les autres membres du personnel, nos partenaires extérieurs (notamment au niveau sportif), la société en général.

La recherche de qualité est un outil. C'est aussi un atout important dans la lutte contre la violence scolaire, dont on parle souvent. En effet, ce qui peut de prime abord apparaître très administratif et contraignant dans les procédures, a pu déboucher sur des aspects extrêmement positifs, au niveau relationnel notamment. Les indices de satisfaction relevés ont par exemple trait à la circulation de l'information et à la rapidité des réponses données aux déclarations de non-conformité. En effet, on peut constater que toutes les procédures mises en place permettent de dégager du temps, pour être davantage à l'écoute des besoins de chacun.

Je ne vous infligerai pas un long pensum sur la façon dont nous avons procédé ; elle ne diffère pas de la démarche habituelle et beaucoup d'entre vous la connaissent peut-être encore mieux que nous. Cependant, Madame ARNOLS, responsable qualité qui a mené le projet de bout en bout, Madame RIOLI, responsable de l'antenne d'Ougrée où se situe notre restaurant didactique, et moi-même, sommes à votre disposition pour répondre à vos questions éventuelles.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci beaucoup Madame DONNAY.

Vous avez rappelé les différents défis auxquels était confrontée l'école, notamment celui de la qualité en matière de formation, et vous avez situé le problème dans un

cadre économique qui n'aura certainement pas laissé insensible Monsieur BOURGEOIS, à qui je passe directement la parole.

T.N.T. Express Worldwide et le développement des compétences, par M. Philippe BOURGEOIS, Training Coordinator de T.N.T. Express Worldwide ;

Bonjour à toutes et à tous.

Je me permets d'abord de me présenter. Je m'appelle Philippe BOURGEOIS, j'ai rejoint la société TNT sur l'aéroport de Liège depuis près de quatre ans et demi, et je participe donc à cette société depuis sa création, ici, à Liège, en menant plusieurs missions.

A la création de l'entreprise, ma première mission a été d'accompagner un groupe d'une petite centaine de personnes de la région liégeoise au Centre de Cologne, pour acquérir les premières connaissances dans un secteur tout nouvellement arrivé ici, dans la région : en l'occurrence, le courrier express.



Après cela, une phase de test des équipements était nécessaire pour les installations, car, qui dit nouvelles connaissances et nouveau secteur d'activité, dit aussi nouveaux équipements de tri automatisés. Ces équipements concernent à la fois le tri à l'intérieur, au niveau des opérations complètes de tri, mais également le tri au niveau des opérations aériennes, sur piste de manutention aéroportuaire.

Enfin, depuis près de trois ans, je suis en charge de la formation au sein de TNT qui, comme vous allez le découvrir dans l'exposé, est en pleine évolution.

Qui est TNT ? Et que se passe-t-il au sein de l'environnement TNT, en matière de gestion des compétences ? Qui dit gestion des compétences – je vous donne déjà une première définition – dit acquisition, développement et perfectionnement des compétences, ceci afin d'obtenir un capital de compétences suffisant dans l'organisation, permettant de répondre à ses objectifs actuels et futurs. Parce que TNT est, j'insiste, en pleine évolution, et ceci d'une façon tout à fait particulière et marquante. Aussi me permettez-vous de vous brosser préalablement un portrait

relativement étoffé de TNT et de ses activités, qui devrait vous permettre en quelque sorte de visualiser TNT, avant d'en arriver à ce qui relève plus spécifiquement de la gestion des compétences.

Comparée à d'autres sociétés également implantées en région liégeoise, la situation évolutive de TNT s'apparente à un véritable challenge. Nous avons démarré à partir d'une ligne zéro, dans un secteur alors tout nouveau en région liégeoise, qui est le secteur du courrier express. Aussi devons-nous en permanence développer une vision à moyen terme et, souvent, à très court terme, sur la façon dont vont évoluer nos besoins en compétences et en connaissances. Ceci, comme je l'ai dit, afin de nous adapter et développer un capital suffisant, à l'intérieur même de l'entreprise, pour atteindre nos objectifs.

Nous avons démarré, il y a trois ans et demi, avec un centre de tri qui compte actuellement 850 personnes et s'articule aujourd'hui à une compagnie aérienne, appelée TNT Airways, qui est une compagnie de pavillon belge. En jargon aéronautique, cela signifie que tous les avions de TNT sont regroupés sous un seul pavillon belge, ce qui fait de TNT la première compagnie aérienne belge, spécialisée dans le fret.

Pour rappel, l'actionnaire principal de TNT est TPG, à savoir TNT Post Groep, un groupe hollandais composé de deux branches distinctes : à la fois les postes hollandaises et le groupe international TNT Express dont nous dépendons. Au sein de TPG, le secteur d'activités de TNT Express est donc le transport du courrier express. C'est le seul opérateur avec ses propres réseaux de distribution dans tous les grands pays d'Europe et le monde entier.

Aujourd'hui installé en région liégeoise, avec du personnel majoritairement liégeois, TNT est donc intégré dans un réseau européen et international, où Liège occupe une place centrale, en ce sens que le Hub (Centre de tri) de Liège a une vocation véritablement mondiale.

Concrètement, ça signifie que Liège assure pendant la nuit la quasi-globalité du tri de tous les envois qui sont récoltés et ré-acheminés dans l'ensemble des pays européens et le monde entier. C'est notre rôle et notre challenge chaque nuit, et nous l'assumons grâce à toutes les compétences que nous avons développées au sein de l'organisation. TNT Liège s'est ainsi montré capable de relever le pari qui lui était demandé.

116.000 personnes dans le monde entier pour le groupe TPG, 23.000 véhicules routiers et une quarantaine d'avions, 50.000 personnes dans le monde pour la branche TNT Express et, actuellement, un bon millier de personnes au niveau de Liège, si l'on tient compte du centre de tri et des autres sociétés qui s'implantent progressivement. Vous l'aurez compris, TNT, c'est d'abord un capital humain très important. Première compagnie aérienne belge de fret en ce qui concerne TNT Airways, un réseau mondial couvrant plus de 200 pays, 700 dépôts et centres de tri de par le monde, 2 millions d'envois par semaine : ces quelques chiffres permettent de vous donner une idée de la taille et de l'importance de nos activités.

Revenons à Liège, où TNT Euro Hub and Airways se compose d'un centre de tri d'une taille de 5 terrains de football avec, à l'intérieur, tous les équipements nécessaires pour assurer de nuit le tri d'environ 70.000 colis en 4 heures. Donc, entre minuit et 4 heures du matin, nous recevons à Liège quelques 70.000 paquets en provenance de tous les pays européens. Notre mission est d'assurer la réception, le tri et le rechargement par destinations, par voies à la fois aériennes et routières, de ces paquets. Ce centre de tri a donc une double vocation, en ce sens qu'il est intégré dans un réseau routier et un réseau aérien, et assure la connexion parfaite entre ces deux réseaux.

Notre concept « Air and Road Network », c'est donc l'intégration entre réseau aérien et réseau routier à l'Eurohub de Liège, qui est devenu le centre de tri le plus grand et le plus avancé d'Europe, avec plus ou moins 550 tonnes traitées par nuit, 45 avions et 120 camions. Enfin, Liège, rappelons-le, c'est également TNT Airways, qui dessert 55 aéroports et occupe déjà 190 personnes basées à Liège, ainsi qu'une centaine de pilotes.

Ces quelques données devraient vous permettre de bien visualiser nos activités ; mais je suis persuadé que demain, à la faveur d'une nouvelle présentation, j'aurai intérêt à bien suivre ces chiffres, puisque, comme je l'ai dit, la société est en pleine évolution. Il y a à peine trois ans et demi, nous avions par exemple une trentaine d'avions et une cinquantaine de destinations aériennes ; nous avons maintenant dix avions de plus, pour un nombre de destinations couvertes en constante augmentation.

Qui dit réseau aérien et routier, dit opérations au sol. Ce qui implique un autre secteur d'activités, dans lequel il a également fallu développer des compétences pour pouvoir assumer la mission de TNT. Il s'agit en effet d'assurer toute la

manutention aéroportuaire, entre les avions et le centre de tri. Ce dernier occupe à lui seul un vaste bâtiment ; la quarantaine d'avions qui arrivent chaque soir couvrent, au niveau des emplacements de parking, l'ensemble de l'aéroport. Règne donc une activité très intense et importante dans toute la chaîne de transport de TNT, au niveau de l'acheminement du fret entre les avions et le centre de tri, pour le déchargement et le rechargement des avions. Nous avons donc des équipements importants, que ce soit pour le chargement et déchargement des igloos, les fameux containers qui rentrent dans les avions avec le fret déjà pré-chargé, ou encore pour l'assistance technique des avions au sol, sans oublier un centre de contrôle en service 7 jours sur 7.

Un autre secteur d'activités, sur lequel TNT est fort centré, est la maintenance des avions. Ce qui implique automatiquement de nombreuses spécificités, tant dans le domaine proprement aérien, que dans les multiples domaines qui s'y rapportent.

TNT a une vision : c'est d'être le prestataire de services de livraison express le plus rapide et le plus fiable. Notre objectif, c'est 98 % de livraisons dans les délais prévus et ce, dans le monde entier. Pour atteindre cet objectif, nous avons donc aussi besoin d'une chaîne de transport très performante. A partir du moment où un premier employé TNT se présente chez un client pour enlever le colis et le prendre en charge, toute une chaîne logistique qu'on appelle intégrée est mise en œuvre. TNT a ainsi développé le contrôle de toute la chaîne intégrée pour assurer la rapidité, entre le départ du colis en fin de journée et sa livraison le lendemain matin.

Pour vous donner une meilleure idée de ce que cela représente, je vous propose de nous attarder un instant sur la notion même de courrier express. Il y a trente ans, dans le secteur du transport, 72 heures étaient considérées comme express pour les réseaux européens. D'année en année, vous comptez suivant la règle de 10 ans en enlevant 24 heures et vous arrivez maintenant, à l'an 2000, à moins de 24 heures. C'est-à-dire que la notion d'express s'exprime en termes d'un envoi confié en fin de journée et garanti livré le lendemain matin - certains services de garantie vont jusqu'à certifier la livraison avant 9 heures du matin.

J'en arrive maintenant au cheminement du développement des compétences, qui connaît différentes étapes.

La première étape par laquelle on passe systématiquement, c'est l'identification des besoins.

C'est une étape très importante – même prioritaire - parce que cette identification des besoins se déroule dans l'ensemble de la société et à tous les niveaux. Suite à ma présentation de TNT, vous pouvez déjà vous rendre compte de la diversité des fonctions et des besoins à laquelle on se trouve confronté et ce, aussi bien sur le plan de la hiérarchie qu'au niveau de l'ensemble des collaborateurs – notamment tous les agents de tri dans le TNT Euro Hub de Liège.

La deuxième étape, une fois que les besoins sont identifiés, c'est le choix des canaux d'apprentissage.

Il convient de bien se décider et de bien se coordonner - le terme Coordinator est le bon – pour opérer le meilleur choix des canaux d'apprentissage. Car, en effet, on va pouvoir choisir entre différentes options. Premièrement, la formation interne, puisqu'une entreprise comme TNT, en trois ans et demi, a déjà suffisamment développé de compétences en son sein que pour pouvoir assurer une partie de la formation en interne. Ensuite, la formation en externe ou le coaching, mais aussi bien d'autres moyens de formation que je n'ai pas mentionnés - comme par exemple la communication, qui est très importante dans l'entreprise.

Troisième étape, c'est la planification de la formation.

Quatrième étape, c'est le déroulement des formations proprement dites.

Cinquième étape, sur laquelle nous insistons aussi particulièrement, c'est l'évaluation.

C'est une étape extrêmement importante. Pour voir l'impact que la formation a eu. Pour apprécier l'acquisition des connaissances préalablement détectées au niveau de l'identification des besoins et vérifier si cette acquisition est suffisante. Pour voir si, par rapport à ce qu'on s'est fixé au début, on obtient vraiment les connaissances et les compétences suffisantes pour atteindre les objectifs. Tout cela s'inscrit dans une vision globale de l'entreprise – une entreprise de la taille de TNT.

J'en viens tout naturellement aux différents types de formations possibles.

Bien sûr, je ne vais pas vous lister ici tous les types de formations auxquels nous avons recours, mais je souhaiterais vous montrer quelques domaines sur lesquels il est nécessaire de travailler chez nous. Sur lesquels nous travaillons depuis la création du centre de tri et sur lesquels nous travaillerons encore à l'avenir.

Le premier domaine, ce sont les formations spécifiques, au sens où elles ont trait à

la fonction propre exercée. Par exemple, une personne attachée à la maintenance des avions suivra une formation spécifiquement centrée sur la technicité des avions, tandis qu'une personne occupée au centre de tri aura une formation purement centrée sur sa fonction exercée dans le centre de tri même.

Deuxième domaine important : les langues. Dans le centre de tri, la langue véhiculaire, la langue principale, est la langue française. Mais, à partir d'un certain niveau atteint dans la hiérarchie et en raison des connexions et de l'intégration très forte du centre de tri dans le réseau européen, la langue anglaise devient aussi un outil important pour assurer une bonne communication vers tous les organes extérieurs au centre. Beaucoup d'actions de formation ont donc été menées jusqu'à présent, aussi bien pour ceux qui avaient des connaissances en langue anglaise mais devaient en acquérir en français, que pour développer les compétences en anglais de tous les collaborateurs issus de la région liégeoise. Ce dernier cas de figure représentant le plus important pôle d'actions.

Troisième domaine, c'est une étape extrêmement importante, c'est ce que nous appelons l'induction, à savoir le programme d'accompagnement des nouveaux engagés. Je vous ai dit que nous avions démarré d'une ligne zéro, il y a trois ans et demi ; nous approchons aujourd'hui le millier de collaborateurs. L'activité-formation, l'investissement-formation pour l'accompagnement des nouveaux engagés à tous les niveaux de l'entreprise, est indispensable, car il y a un minimum de connaissances à acquérir – notamment des connaissances propres à l'environnement TNT - pour pouvoir démarrer valablement dans sa fonction.

Quatrième domaine, ce sont les séminaires, qui consistent surtout en formations au management pour la hiérarchie.

Ensuite, la sécurité représente également un domaine très important.

Enfin, sixième domaine également essentiel : l'informatique. En la matière, nous travaillons depuis un an en partenariat avec le Centre Corail pour le développement des connaissances en langage et en software informatiques.

D'un point de vue quantitatif, je vais maintenant illustrer mon propos par quelques exemples. L'an dernier, pour le centre de tri, c'est grosso modo 17.000 heures de formation qui ont été dispensées. Ça représente plus de 2 jours de formation – entre 2 et 3 jours de formation - pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Quand

je dis l'ensemble des collaborateurs, je n'oublie pas les personnes qui travaillent parfois de nuit avec des contrats de 4 heures. Pour ces personnes-là aussi, une activité et un investissement en formation sont mobilisés, parce que TNT est conscient que l'acquisition et le développement des compétences sont un pari gagné sur l'avenir, pour répondre à l'évolution de nos objectifs et pour nous permettre de rester compétitifs.

Autre exemple, l'accueil d'un nouveau manutentionnaire à TNT. Pour votre information, nous avons engagé, en novembre dernier, une centaine de personnes pour nous préparer à l'approche des périodes d'intense activité de fin d'année. Après avoir reçu 11 heures de formation spécifique, centrée sur sa fonction propre, un manutentionnaire nouvellement engagé va également recevoir 8 heures de coaching au sein de l'équipe de travail qu'il va rejoindre, ceci afin de se familiariser avec le groupe et la spécificité d'activité de cette équipe. En fin de semaine, une évaluation questions-réponses a lieu, pour bien s'assurer qu'il a acquis le niveau de connaissances suffisant avant de démarrer dans sa fonction et pour apprécier les réajustements éventuellement nécessaires. Des domaines aussi variés que la sécurité, l'ergonomie, ou encore d'autres matières spécifiques propres à la fonction, sont concernés par cette évaluation.

Je clôturerai ce panorama de la formation à TNT par la formation en partenariat. Depuis sa création, TNT a mené de nombreuses actions de formation avec divers partenaires : l'enseignement de promotion sociale pour les formations en langue, le WAN (Wallonie Aerotraining Network) pour les formations en techniques aériennes, le Centre Corail pour les formations en informatique, et le Forem pour différentes formations, notamment en procédures douanières.

Le développement des compétences est aussi un programme d'excellence. Ce programme a démarré avec l'EFQM, déjà mentionné dans les précédentes interventions, et est basé sur l'acquisition, le développement et le perfectionnement des connaissances nécessaires à la réalisation des objectifs.

Pour terminer, je voudrais encore évoquer l'intervention de Madame la Ministre de l'Emploi ARENA lors du petit-déjeuner récemment organisé par La Meuse Emploi, qui a insisté sur la compétitivité des entreprises. Cette compétitivité est quelque chose d'absolument nécessaire, ici, dans la région, et c'est vrai que l'adéquation des connaissances, le niveau suffisant de compétences en entreprise, sont autant d'aspects essentiels pour l'avenir. Madame ARENA a encore mentionné un dernier point - que j'ai entendu et que je vous livre - c'est la culture de l'effort. Cela

m'apparaît comme étant également un facteur important dans le domaine de la formation. Je vous remercie de votre attention.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci Monsieur BOURGEOIS pour la qualité de votre intervention.

On comprend mieux la diversité des fonctions exercées au sein de votre entreprise, ainsi que la grande variété des compétences qui y sont requises. Vous avez vous-même, en conclusion, cité les différents partenariats et abordé les collaborations que vous meniez ; j'imagine qu'au Gouvernement Wallon, on a aussi un certain nombre de pistes à proposer. Aussi, je cède à présent la parole à Madame YERNA.

Réponses wallonnes aux besoins en personnel qualifié, exprimés par les entreprises, par Mme Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation

Je suis heureuse d'entendre Monsieur BOURGEOIS terminer sa présentation par une intervention de Madame la Ministre ARENA que je représente aujourd'hui, parce que c'est bien dans ce sens-là que se situera mon intervention.

Je voudrais aussi remercier Messieurs CAYET et ANZALONE d'avoir invité le Cabinet ARENA à participer à ce Panel, tant il est vrai - comme le rappelait très justement Monsieur BOURGEOIS - que l'adéquation entre les besoins de qualifications et de compétences exprimés par les entreprises, d'une part, et les compétences justement développées par la formation, d'autre part, est importante pour le Cabinet. Au même titre d'ailleurs que la gestion des compétences, cette matière fait partie des dossiers prioritaires pour Madame Marie



ARENA, Ministre Wallonne de l'Emploi et de la Formation.

Autant la formation initiale est un des moyens d'accéder à l'emploi, autant la formation tout au long de la vie et le concept européen du Long Life Learning, ainsi que le droit y afférant, sont des réponses efficaces pour permettre aux travailleurs de participer aux évolutions de la société, de contribuer au développement économique des entreprises.

Pour les socialistes wallons, renforcer la compétitivité qualitative de l'économie wallonne, permettre à la Wallonie de rivaliser avec les régions les plus performantes et attractives de l'Europe, cela passe aussi - et peut-être d'abord - par l'amélioration des possibilités d'épanouissement des travailleurs, par l'émancipation humaine de tous, par l'augmentation des possibilités pour tous les citoyens wallons de participer à la société intégratrice de la connaissance. Ce dernier point est par ailleurs une des priorités du Contrat d'Avenir pour la Wallonie.

Tout cela, bien sûr, n'est pas le fait d'un seul, mais dépend de la responsabilité de tous, à la fois des responsables politiques mais aussi des partenaires sociaux.

Dès lors, au niveau politique, Madame la Ministre ARENA a déjà pris toute une série de mesures et continue à préparer et développer un éventail de dispositifs, qui ont pour objectif de sensibiliser et d'encourager les travailleurs à se former tout au long de la vie, en ce compris par des aides financières. Ces dispositifs ont non seulement pour but de permettre à chacun d'apprendre tout au long de la vie dans les meilleures conditions, mais aussi d'évaluer les compétences acquises, de les faire valider, de les valoriser. Par compétences, on doit entendre les compétences acquises dans l'enseignement et en formation, mais également par l'expérience. Un des dossiers prioritaires du cabinet concerne donc la validation des compétences, le fameux « portefeuille de compétences », dont on parle tant.

Augmenter l'accessibilité à la formation est déjà en soi tout un programme. Il s'agit d'intervenir à de nombreux niveaux : au niveau de l'information et du conseil, au niveau des formations elles-mêmes, au niveau du coût, des lieux et des moments de formation, au niveau des approches méthodologiques mises en œuvre.

Tout d'abord, au niveau de l'information et du conseil sur la formation. Vous avez certainement entendu parler de Formabanque, une banque de données interactive et actualisée sur toutes les formations pour adultes en Région Wallonne.

Formabanque est disponible sur le net depuis mars de cette année. Grâce à elle, en quelques clics, un travailleur peut par exemple savoir où, quand, comment et dans quelles conditions il peut se former à telle matière qui l'intéresse. Il peut également savoir si le module de formation proposé est agréé par la cellule Chèques Formation.

Pour rappel, le chèque-formation est une des mesures mises en place par la Région Wallonne, pour augmenter l'accessibilité à la formation en intervenant au niveau du coût, tant il est nécessaire de solvabiliser la demande de formation. Cette mesure s'adresse aux PME et aux indépendants, qui achètent 600 Francs un chèque-formation d'une valeur faciale de 1.200 Francs, avec lequel ils peuvent payer les formations agréées. Pourquoi cette aide financière ? Parce que nous sommes conscients qu'à court terme, pour une entreprise, envoyer son travailleur en formation représente un manque à gagner. La différence exercée sur le coût permet donc de contribuer à alléger ce manque à gagner, résultant de l'envoi en formation du travailleur.

Un autre dispositif est la Job Rotation : pour l'heure, une expérience pilote lancée en région liégeoise, au niveau des secteurs de la logistique et du nettoyage industriel. La Job Rotation est une aide financière, mais aussi logistique, aux entreprises. Concrètement, lorsqu'une entreprise envoie un travailleur en formation, le Forem lui propose un demandeur d'emploi qui a développé des compétences suffisantes pour pouvoir remplacer ce travailleur. Elle permet en outre à l'entreprise de payer chaque heure de formation avec deux chèques-formation. Faisons dès lors un bref calcul : l'entreprise achète 1.200 Francs ses deux chèques-formation, qui ont une valeur faciale totale de 2.400 Francs. Lorsqu'elle envoie son travailleur se former, par exemple au Forem en nettoyage industriel, son bénéfice net par heure de formation est de 900 Francs. Avec cette somme-là, elle peut alors participer au coût du demandeur d'emploi engagé en remplacement. Si l'évaluation de cette expérience pilote est positive, elle sera généralisée à d'autres régions et d'autres secteurs.

Autre dispositif en gestation au Cabinet : le Tutorat. Cette fois, une aide financière est accordée à l'entreprise qui délègue du personnel ayant une certaine ancienneté à la formation de ses nouveaux travailleurs. Monsieur BOURGEOIS sera certainement intéressé par cette mesure le jour où elle sera généralisée, puisqu'il consacre manifestement une partie importante de son activité-formation à ses nouveaux engagés.

Le PFI (Plan Formation Insertion) fait certainement partie des mesures les plus connues. Une aide financière et pédagogique est accordée à l'entreprise qui choisit d'engager et de former un demandeur d'emploi qui n'a peut-être pas toutes les compétences requises pour le poste, mais qu'elle va former pour lui permettre d'atteindre le profil souhaité.

Enfin, augmenter l'accès à la formation, c'est également agir sur l'accessibilité géographique, temporelle et méthodologique. Il est impératif que l'offre de formation soit répartie de la façon la plus pertinente, en fonction du tissu économique local et sous-régional. Il est également primordial que ces formations soient accessibles à différentes plages horaires et que les méthodologies employées répondent à la diversité des schémas mentaux des travailleurs, des profils de qualifications et de compétences. A cette fin, les Comités Sub-régionaux de l'Emploi et de la Formation et le service public de l'emploi, s'emploient à garantir la pertinence de l'offre, par l'analyse du marché de l'emploi et des qualifications auxquelles ils participent, et sont tenus de remettre des avis. Relevons également que, de par leur accessibilité en soirée et le week-end, les centres ouverts, les centres d'auto-formation accompagnés, le Centre Corail, la Technotèque, brassent tout un public de travailleurs qui n'ont pas nécessairement l'occasion d'être libérés en journée pour se former.

Je dois également évoquer les Centres de Compétence labellisés et leur réseau. Ils sont actuellement 11 en région wallonne ; ils seront 20 à l'horizon 2002. Dans toute une série de secteurs tels que la productique, la maintenance industrielle, l'assemblage, l'étiquetage, le transport, la construction, le bois, l'automobile, l'agroalimentaire, l'environnement, ils représentent un nouveau concept dans le domaine de la formation. Couvrant toute la Wallonie, ils sont le fruit d'un partenariat entre secteur public et secteur privé, entre la Région Wallonne, le Forem, les partenaires sociaux, les secteurs professionnels, les centres de recherche et les universités. Ces Centres de Compétence résultent d'une prise de conscience que les compétences, les qualifications, les investissements immatériels jouent un rôle important dans la performance des entreprises et dans leur capacité d'innovation. Les missions données aux Centres de Compétence sont d'informer et de sensibiliser aux technologies nouvelles, de former à la carte ou sur catalogue, d'offrir des conseils en formation à tous, en ce compris les entreprises. Ce sont aussi des plates-formes techniques performantes, dotées d'équipements modernes, qui sont mises à la disposition du plus grand nombre : les demandeurs d'emploi, les opérateurs de formation, les étudiants et leurs professeurs, mais aussi

les entreprises et leurs travailleurs.

La région liégeoise est particulièrement favorisée, puisqu'elle bénéficie déjà de quatre Centres de Compétence opérationnels : Liège Logistic tout près de TNT, Technifutur Assemblage, Technifutur Productique et Technifutur TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) au Sart-Tilman. Ce dernier est d'ailleurs le premier Centre de Compétence, avec Technofutur TIC à Charleroi, qui offre de la formation à distance.

La formation à distance, encore appelée e-learning et télé-formation, qu'est-ce que c'est ? C'est la possibilité offerte à chacun de se former où et quand il le souhaite. Depuis un simple ordinateur connecté, on se retrouve dans le cadre d'une classe virtuelle, où on peut communiquer avec son tuteur - son coach - via la messagerie électronique, les forums de discussion et le « chat ». Ainsi, il vous suffit aujourd'hui de surfer sur le site Technifutur.be pour déjà avoir accès à toute une série de modules informatifs, formatifs et pratiques, mis à votre disposition par Technifutur. Si, par contre, vous n'adhérez pas à cette solution parce que, par exemple, l'isolement propre à l'apprenant ne vous convient pas, Technifutur s'engage à vous proposer très bientôt une formule mixte de télé-formation et de travail en salles de formation – bien réelles celles-là. Depuis le 1^{er} janvier 2001, l'objectif assigné par la Ministre ARENA aux Centres de Compétence est d'augmenter considérablement cette offre de formation à distance pour atteindre, fin 2002, au moins 20 % de l'offre de formation via le net et ce, pour chaque Centre de Compétence.

Ces Centres de Compétence, je l'ai dit tout à l'heure, constituent aussi un réseau. Ce réseau de centres labellisés est chargé de mettre en place une veille technologique, assurée par l'agrégation de toutes les données émanant de chaque Centre. Ce réseau participe en outre à la triangulation prometteuse Observatoire Wallon de l'Emploi – Service Public de l'Emploi – Réseau des Centres de Compétence, où chaque pôle contribue à la création d'un contexte favorable à une gestion optimale des ressources humaines et au développement de la région wallonne.

L'Observatoire Wallon de l'Emploi en est l'organe scientifique, tandis que le Service Public de l'Emploi a pour vocation la maîtrise de la connaissance du marché de l'emploi et des qualifications, y compris au niveau européen, par une stratégie de benchmarking et grâce aux outils technologiques avancés qu'il a à sa disposition.

Parlant d'outils technologiques avancés, je pense notamment au site Hotjob du Forem et son portail de l'emploi, que vous avez peut-être eu l'occasion de visiter. Bientôt, vous aurez aussi l'opportunité de surfer sur New Hotjob et de profiter du Matching On Line, créant le lien en ligne entre les offres d'emploi et les CV.

L'objectif de cette triangulation prometteuse est d'arriver à une adéquation la plus efficace possible entre l'offre et le besoin de compétences et de main-d'œuvre et, si possible, de pouvoir anticiper ces besoins.

Naturellement, je m'en voudrais de ne pas évoquer ici l'aide apportée à la Communauté Française en matière d'enseignement. Si la Région Wallonne n'est pas directement compétente en matière d'enseignement, elle est toutefois consciente de son importance, afin que les adultes de demain soient le mieux formés possible, afin qu'ils aient développé les compétences attendues par les entreprises, afin qu'ils aient appris à apprendre et à s'adapter aux évolutions technologiques. Tout cela afin que, demain, ils viennent grossir le rang des travailleurs et non celui des demandeurs d'emploi ; afin que, demain, on ne se trouve plus devant le paradoxe de 233.000 demandeurs d'emploi wallons face aux pénuries de main-d'œuvre objectivées par les secteurs.

C'est pourquoi, en rejetant la vision réductrice du court terme, Madame la Ministre ARENA, via un accord de coopération entre la Communauté Française et la Région Wallonne, finance deux fonds, à concurrence d'environ 250 millions par an : un fonds d'équipement et un fonds d'immersion linguistique. Le fonds d'équipement a pour objectif d'équiper les établissements d'enseignement secondaire technique et professionnel avec du matériel performant, en phase avec les réalités des entreprises. Le fonds d'immersion linguistique est destiné à stimuler l'apprentissage des langues étrangères et la mobilité, par des formules d'immersion linguistique des élèves.

Aux côtés de ces deux fonds, une autre enveloppe budgétaire de 250 millions est destinée à favoriser la formation qualifiante en alternance. Pour information, l'année dernière, en 2000, cette enveloppe a été consommée à 95 % par les Centres d'Education et de Formation en Alternance (CEFA).

Enfin, je terminerai ce tour d'horizon par la dimension Démarche Qualité que Monsieur le Député GILLES et Madame DONNAY ont développée dans leur intervention. Cette démarche qualité est aussi une des pierres angulaires du

Contrat d'Avenir pour la Wallonie : la recherche permanente de la qualité totale est un des dix principes communs d'action de ce Contrat. Sensible à cette dimension et à l'importance de ce concept, tant pour les opérateurs de formation que pour les entreprises, la Région Wallonne subventionne diverses associations et projets. On y trouve notamment le projet QFORM de l'asbl CECOTEPE, déjà évoqué, mais aussi des projets de l'asbl CEQUAL (Centre Wallon de la Qualité), qui dispense aux PME et TPE (Très Petites Entreprises) des formations en management de la qualité intégrale. Signalons encore l'asbl liégeoise Entreprise et Qualité pour son projet multimédia, l'asbl CHOC dans le Hainaut, sans oublier le Mouvement Wallon pour la Qualité. Fondée en 1999 par le Ministre Jean-Claude VAN CAUWENBERGHE, cette dernière asbl a reçu trois missions principales. Outre une mission de veille sur l'état de la qualité à tous les niveaux, elle est chargée de promouvoir la qualité auprès de l'ensemble des acteurs socio-économiques wallons et d'élaborer un plan d'action pour toute la région wallonne, tant au niveau des entreprises, via l'Union Wallonne des Entreprises, que des organismes de formation et d'enseignement.

Voilà, je ne voudrais pas empiéter davantage sur le temps réservé aux réflexions qui vont suivre et vous remercie.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci Madame YERNA. Je crois que la grande diversité des outils que vous venez de mentionner témoigne de l'intérêt du Gouvernement Wallon et de Madame la Ministre ARENA en matière de gestion des compétences et de formation professionnelle.

Nul doute que ces différents exposés introductifs susciteront des commentaires de la part des divers participants.

LES DÉBATS

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Rapidement, un petit point de synthèse par rapport aux interventions, pour les resituer dans le cadre général de ce panel.

Madame DONNAY nous a montré dans quelle mesure les opérateurs d'enseignement et de formation visent l'amélioration de la gestion des compétences et de la qualité de la formation, en intégrant notamment des outils tels que les normes de Certification ISO 9000 et les modèles référentiels EFQM.

Monsieur BOURGEOIS nous a expliqué comment la diversité des tâches, à TNT, suppose une diversité tout aussi grande en matière de compétences. Cette gestion des compétences se développe alors selon trois thèmes : l'acquisition, le développement et le perfectionnement des compétences. C'est en effet dans ce sens-là qu'il faut bien comprendre son rôle, qui est un rôle de coordinateur de la formation, essentiel à ses yeux.

Les différents outils mis en œuvre par le Gouvernement Wallon, que Madame YERNA nous a rappelés, sont des outils qui permettent à la fois aux entreprises et aux opérateurs de formation d'avoir un certain nombre de solutions et de pistes de réflexion, dans l'application concrète des mesures à mettre en œuvre.

Je vous propose maintenant de poser des questions aux différents intervenants et de nous faire part de votre expérience.

M. Julien PELLIS, Directeur de la SA Sorasi

Je commencerai par rappeler mon attachement à la Fondation Jean BOETS, dont la mission essentielle consiste en la promotion de l'enseignement technique et professionnel en Province Liège. Ce faisant, je me demande si on n'a pas quelque peu oublié l'origine des rencontres et séminaires proposés par la Fondation.

En effet, dans tous les exposés introductifs, je n'ai guère entendu prononcer les termes « enseignement technique » – j'ai peut-être mal entendu. A contrario, ont été présentées une multitude de formations parallèles, qui se sont créées ou vont se créer et qui font en sorte que – j'en ai le sentiment – l'enseignement technique et professionnel est en quelque sorte en train de se faire déshabiller ou décharner.

De la même manière qu'on est souvent en droit de se demander si trop de communication n'obstrue pas la communication elle-même, je me pose aujourd'hui la question de savoir si trop de formation ne nuit pas à la formation elle-même. Autrement dit, l'offre, ou plus exactement l'abondance de l'offre, n'est-elle pas préjudiciable à la formation elle-même ? Je vous remercie.



Mme Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation



Je préciserai tout d'abord que mes origines se situent pour partie dans l'enseignement technique et professionnel. Cependant, en tant que représentante du Cabinet de Madame Marie ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation, mon rôle n'est pas ici de défendre cet enseignement.

Cela étant, j'y ai toutefois fait allusion et je voudrais du même coup souligner que non, je ne pense pas qu'il y ait pléthore ou surabondance de formations. Je pense qu'il existe actuellement une recherche de cohérence et que la formation professionnelle vient après l'enseignement pour, dans une démarche de formation continue, permettre aux personnes qui ont déjà un certain bagage de le compléter. Ceci, afin de développer l'employabilité suffisante pour rentrer sur le marché de l'emploi.

J'ai également parlé du souci qu'a le Cabinet de la Ministre de l'Emploi et de la Formation de voir arriver sur le marché de l'emploi les adultes les plus compétents et les mieux formés possibles. A cette fin, doit exister une nécessaire coopération entre la Communauté Française et la Région Wallonne. Pour vous donner un exemple, en septembre 2000, au moment de la rentrée scolaire, un partenariat entre Agoria et la Région wallonne a visé la promotion des études ou formations aux métiers manuels, qui sont pour le moment un peu désertées par les étudiants. Par ailleurs, un concours qui concerne les étudiants des écoles techniques et professionnelles est actuellement lancé par la Ministre ARENA. L'objet de ce concours est de proposer aux jeunes des écoles techniques et professionnelles, en collaboration avec les étudiants des écoles de communication, de remettre le meilleur projet de promotion des études techniques et professionnelles conduisant à des métiers manuels. Les prix, qui consistent en des ordinateurs, sont également susceptibles d'intéresser ces jeunes. Ce concours est en soi un bel exemple de coopération, que je soumetts à votre attention. Je profite de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui pour lancer un premier appel à projets, à relayer autour de vous. C'est une primeur.

M. Ivan FAGNANT, Directeur général de l'Enseignement de la Province de Liège

J'interviens à la suite de Monsieur PELLIS qui, lui, représente les entreprises.

Suite à l'allocution d'ouverture de Monsieur le Député permanent André GILLES, le thème du jour a d'abord été illustré par Madame DONNAY, qui nous a fait part d'une expérience menée dans l'enseignement, et a ensuite été relayé par Monsieur BOURGEOIS, qui a naturellement centré son exposé sur l'entreprise TNT, puis Madame YERNA, qui a mis l'accent sur les projets de son Cabinet en matière d'emploi et de formation. Il est bien évident qu'une telle évolution quant aux points de vue développés sur ce thème peut quelque peu, si pas perturber, du moins surprendre certains. Je m'explique.



S'agissant de qualité dans l'enseignement, il est

impératif de savoir que le décret fondateur des hautes écoles prévoit que celles-ci devront normalement déposer un plan sur la façon de faire mesurer leur qualité. Aucune des trente hautes écoles ne l'a actuellement déposé, notamment en raison du fait qu'elles attendent aussi de la part du Gouvernement de la Communauté Française un certain nombre d'indications. En effet, autour de ce problème continue de s'alimenter une discussion importante quant à savoir qui, comment, sur quelles bases, « on » – pronom impersonnel – évaluera cette qualité dans les hautes écoles.

Je crois qu'il est important qu'on l'évalue et je crois que c'est d'autant plus important qu'on assiste actuellement à la mise en place de dynamiques nouvelles, desquelles les hautes écoles sont curieusement absentes.

Dans le cadre de sa présentation relative aux Centres de Compétence, Madame YERNA a notamment cité Technifutur. Peut-être est-ce en raison de ma formation d'historien, mais vous me permettez de revenir sur sa création. Technifutur 1, tel qu'on l'appelait alors, c'était quoi ? Le fruit d'une collaboration entre trois - et uniquement trois - partenaires : la CSC, la FGTB et Fabrimétal Liège-Luxembourg (aujourd'hui Agoria), rapidement rejoints, il est vrai, par IBM. A l'époque, il n'était donc pas question d'une collaboration avec l'Université de Liège, parce que celle-ci – on nous l'a dit et répété – était la seule université francophone complète. En effet, on nous expliquait bien que l'ULG était la seule université complète avec Gand - une seule par région – et que des rapprochements de ce type n'étaient pas à l'ordre du jour. Or, j'ai relevé tout à l'heure qu'on évoquait la collaboration des Centres de Compétence avec les universités. Mais les universités en région wallonne, c'est quoi ? A ma connaissance, il n'y a que Liège qui soit complète. Pour le reste, on dénombre quelques facultés à Namur, Louvain et Mons. Pour cette dernière, relevons au passage qu'il est généralement convenu de dire Mons-Hainaut, puisqu'on ne sait pas exactement la situer. C'est un autre gros problème pour la Région Wallonne, à savoir l'impossibilité pour le Hainaut de se définir comme une province, une vraie région, plutôt qu'un ensemble de sous-régions - ce qui ne va pas sans poser un certain nombre de difficultés. Ce bref rappel historique pour en arriver directement à une première interrogation centrale : pourquoi pas, dès lors, une coopération avec les hautes écoles de la région wallonne ? Puisqu'on est dans un système qui fait qu'il n'y en a plus cent, comme auparavant, mais trente en tout et pour tout, qu'attend-on pour élargir les collaborations aujourd'hui réservées aux seules universités ?

Ma deuxième interrogation est liée à l'ensemble du processus. Madame YERNA a raison de dire qu'on ne se fait pas *nécessairement* concurrence. Mais il y a seulement quelques années, lorsque le Ministre-Président actuel avait la formation dans ses attributions, un des plus hauts fonctionnaires de la Ville de Charleroi demandait qu'on brûle tout et qu'on réorganise les formations et l'enseignement. Aussi bien la promotion sociale que tout ce qui tourne autour du Forem étaient visés, avec pour but avoué d'essayer de s'y retrouver et de savoir qui fait quoi. Une telle requête a pu être formulée, tellement tout cela devenait complexe, y compris pour ceux qui s'en occupent. Je sais évidemment que le système belge est ainsi fait : la Région est compétente en matière d'emploi et de formation, et la Communauté en matière d'enseignement. La situation particulière de Bruxelles fait en outre que la Région Wallonne n'y est pas compétente. Les mêmes matières y relèvent donc d'un autre ministre et d'un autre organisme ; on n'y parle pas du Forem mais de l'Orbem. Sans pour autant méconnaître ces principes, chacun conviendra qu'on vit aujourd'hui une situation qui n'est pas des plus claires. Alors, ne devrait-on pas, un jour, *vouloir* la clarifier ?

Pour ce faire, il me semble quand même qu'il existe des lois. Une de ces lois datant de 1983 mais, semble-t-il, quelque peu oubliée actuellement, porte sur l'obligation scolaire. Certains ont voulu la changer, sans y parvenir : l'obligation scolaire porte donc toujours jusqu'à 18 ans. Et c'est là où je rejoins Monsieur PELLIS, lorsqu'il s'interroge sur un éventuel déshabillage de l'enseignement. La Province de Liège, qui est un important Pouvoir Organisateur, reçoit actuellement 12 millions, et il faut se battre pour les obtenir. Dans ces conditions, 250 millions constituent bien un pactole, dont la majeure partie est destinée au Forem. Il faudra donc qu'un jour, on soit clair sur ce qui se passera avec le budget de 2001 et la part réservée aux écoles. Quant à moi, je fais partie des personnes qui attendent de voir comment le comité où se trouvent des représentants de l'enseignement et des représentants de la Région Wallonne distribuera les sommes. J'attends toujours, car, l'an dernier, on nous annonçait que le Forem n'était pas prêt et qu'une certaine somme lui était réservée. Oserais-je vous avouer qu'en attendant, je ne m'y retrouve plus très bien.

Ce qui m'intéresse dans cette problématique, c'est que l'enseignement reçoive, non pas une part de 5 ou 10 millions - ce n'est pas cela qui est important - mais une part importante de reconnaissance. Je ne suis pas un technicien au départ, mais je crois qu'une région comme la nôtre a besoin d'une culture technique. Et cette culture technique s'apprend dans des écoles. Ce n'est pas à 18 ou 20 ans, lorsqu'on a fait tout autre chose, qu'on va nécessairement pouvoir acquérir cette culture technique.

On répondra éventuellement à certains besoins, mais pas forcément aux besoins fondamentaux d'une région.

A ce sujet, Madame YERNA a parlé des actions entreprises en faveur de la promotion des métiers techniques. Je dois cependant ajouter qu'il y a quelques années, Fabrimétal - qui ne s'appelait pas encore Agoria - a réalisé une coûteuse campagne de promotion pour tenter de sauver les métiers de la mécanique. Il a fallu plusieurs années avant d'observer un léger redressement au niveau des études d'ingénieurs, mais toujours rien au niveau du secondaire. Actuellement, divers responsables mènent une croisade identique en faveur des infirmières, dont le succès se fait attendre. Nous savons bien que c'est un problème complexe, mais je crois vraiment qu'il est de la plus haute importance que tout le monde, en particulier les décideurs, annoncent ou confirment leur foi en un enseignement technique *de qualité* - je n'ai pas dit l'enseignement technique envers et contre tout. Parce qu'une région comme la nôtre, si elle n'a pas un enseignement secondaire technique de qualité, dans des métiers fondamentaux comme la mécanique, l'électricité, la construction, sera très rapidement en difficulté. Merci.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Madame YERNA, je me tourne à nouveau vers vous. Vous semblez fort sollicitée dans ce premier volet d'interventions.

Mme Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation

Il ne m'appartient naturellement pas de revenir sur ce que Monsieur FAGNANT vient de dire, d'autant que le Cabinet de l'Emploi et de la Formation n'est, en effet, pas directement compétent en matière d'enseignement.

Cependant, les opérateurs de formation que nous subventionnons prennent bien le relais de l'enseignement et se positionnent bien après l'obligation scolaire. Font précisément exception les quelques enveloppes budgétaires citées tout à l'heure. C'est le cas du fonds d'équipement de 250 millions, qui est pour trois quarts consacré à l'enseignement technique et professionnel et pour un quart aux Centres

de Compétence, chargés d'offrir des formations à l'attention spécifique des étudiants et de leurs professeurs. Quant à l'enveloppe destinée à la formation qualifiante en alternance, elle est réservée, pour une part, aux opérateurs de formation, et pour l'autre part, aux employeurs. Concrètement, pour chaque formation qualifiante agréée par la région, une prime de 250.000 Francs est consacrée à l'opérateur de formation et une prime de 50.000 francs est attribuée à l'entreprise concernée. Mais attention, ce n'est jamais qu'une prime d'encouragement, au sens où ce n'est pas la Région Wallonne qui finance la formation en alternance – la Région vient renforcer ce qui existe déjà, avec des primes d'encouragement.

Sans connaître exactement les chiffres et les répartitions entre les différentes régions, je sais toutefois que chaque intervention se fait sur base d'un agrément, rendu par une commission d'agrément paritaire.

M. Ivan FAGNANT, Directeur général de l'Enseignement de la Province de Liège

Ce n'est pas mon rôle de Directeur général d'entrer plus avant dans un long débat de type institutionnel.

Je voulais simplement faire remarquer que la structure actuelle de la Belgique et de la Wallonie fait que la politique en matière de formation relève de la Région et que l'enseignement - qui représente pourtant une partie extrêmement importante de la formation - relève de la Communauté. A partir de là, on ne peut plus ignorer qu'une telle structure conduit à certaines difficultés et entraîne certains problèmes.

M. Guy MARTIN, Administrateur délégué du Centre de Coopération Technique et Pédagogique

J'ai été ravi de l'intervention de Monsieur Julien PELLIS qui, en tant que Directeur de la SORASI, représente d'une certaine façon les entreprises et faisait remarquer qu'on parlait beaucoup de formation mais peut-être pas suffisamment de ce qui est l'objet



premier de la Fondation Jean BOETS, à savoir l'enseignement technique et professionnel. Et c'est vrai qu'à l'occasion des exposés introductifs, l'ancien étudiant de l'enseignement secondaire technique que je suis avait parfois l'impression d'entendre Claude François chanter le « mal-aimé ». C'est en fait Monsieur BOETS qui disait que « si l'enseignement technique avait la voix de Claude François, il chanterait peut-être le mal aimé ». Il disait cela en 1975 : ce n'est donc pas une toute nouvelle ritournelle.

Cela étant, je pense que tous, ensemble, nous devons nous atteler à un même objectif. Comme Monsieur FAGNANT l'a parfaitement énoncé, cet objectif est de fournir à la région des qualifications de haut niveau.

L'enjeu n'est plus, aujourd'hui, d'opposer les opérateurs de la formation professionnelle – qu'il s'agisse des Classes moyennes, du Forem ou autres – à l'enseignement technique et professionnel, mais plutôt de se rassembler, tous ensemble, pour atteindre un seul et vrai objectif : la qualification de haut niveau. Et cette qualification doit s'obtenir non seulement dans le cadre de la compétence professionnelle, mais aussi en qualité de citoyen, parce qu'une culture d'entreprise, c'est quelque chose qui s'inscrit dans une dynamique sociale. Autrement dit, cette volonté de rassembler tous les opérateurs doit concourir à un seul et même objectif, qui est d'avoir suffisamment de compétences dans notre région, qui est de permettre à cette région de se développer et de se dynamiser.

Aussi ai-je le sentiment que poser la question comme Monsieur PELLIS l'a posée - même si cela me ravit dans mes fibres anciennes - pourrait peut-être donner au débat une tournure qui n'est pas celle qui devrait être attendue. L'enjeu central, aujourd'hui, est de réfléchir sur la qualité conjointe de la formation technique et professionnelle et de l'enseignement technique et professionnel.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

C'est vrai que la finalité essentielle de ce Panel est de faire se rencontrer les opérateurs de formation entre eux et avec le monde des entreprises. En effet, la gestion de la qualité se situe à deux niveaux : qualité en matière de formation professionnelle assurée par les opérateurs et qualité dans la gestion des compétences en entreprises. Cette double perspective conduit justement à une

meilleure adaptation et adéquation des offres de formation.

M. Nicolas RENSONNET, Directeur de l'Institut Saint-Laurent, Promotion sociale



J'ai personnellement eu l'occasion de travailler avec des entreprises et des opérateurs d'enseignement et de formation en inter-réseaux. Sur demande des entreprises (entre autres Agoria - anciennement Fabrimétal), notre institut de promotion sociale a ainsi collaboré avec l'enseignement provincial de promotion sociale à Seraing et l'enseignement de la Communauté Française à Blegny, pour la formation de métalliers aspirants chaudronniers et de dessinateurs industriels. Toujours à la demande des entreprises de la région et dans un autre créneau, cette fois dans le domaine des opérateurs en système d'usinage, nous avons également travaillé avec l'enseignement provincial à Herstal. Ces quelques exemples montrent bien qu'en Province de Liège, nous sommes déjà proches de cette réalité à atteindre. En promotion

sociale - mais je pense que c'est également vrai avec les autres acteurs - nous essayons ainsi de répondre à la demande de qualification des entreprises.

Cependant, d'une manière plus générale, on observe parfois un phénomène quelque peu inquiétant, à savoir que l'économique et la rentabilité dictent la réflexion première. L'employabilité devient ainsi le premier critère. Or, je reste convaincu que l'enseignement a aussi un important rôle social à jouer : nous ne formons pas seulement des personnes à un poste de travail, mais nous formons des hommes, des êtres humains. Nous avons la capacité de répondre à des demandes précises émanant des entreprises, mais nous avons aussi d'autres responsabilités.

C'est ainsi que, lorsque nous formons des adultes, jeunes ou moins jeunes, à un métier, nous espérons que, par la qualification reçue, ils pourront sans trop de difficultés retrouver un autre emploi si, par exemple, la conjoncture devient moins favorable dans le domaine préalablement concerné. A contrario, ce ne sera pas

nécessairement le cas dans le cadre d'une formation exclusivement centrée sur un poste de travail spécifique.

Je crois donc qu'il y a là une distinction très importante à faire. L'enseignement et les autres opérateurs de formation sont certainement complémentaires, mais ne font pas exactement le même métier – cela étant dit sans aucun avis négatif sur les acteurs concernés. Enseignement, Forem, Classes moyennes, Agoria... nous nous apprécions les uns les autres pour avoir régulièrement travaillé ensemble. Je pourrais encore citer d'autres partenaires, notamment dans le secteur agroalimentaire, qui introduit des demandes de plus en plus nombreuses auprès de la promotion sociale. Mais cette entente et ces collaborations ne doivent pas nous faire oublier la spécificité de l'enseignement qui, dans une démocratie, ne doit pas avoir la rentabilité comme unique objectif.

M. Roland BAMPS, Inspecteur de l'Enseignement de la Province de Liège

Dès lors qu'il est question de qualité et de viser la qualité optimale, il ne sied pas d'opposer les opérateurs de formation entre eux. Tout à fait d'accord. Mais ce qu'il faut regretter - ou plutôt, dans une formulation plus positive, ce qu'il conviendrait davantage de faire et qui n'a pas été fait - c'est de mettre davantage en articulation tous les acteurs, en ce compris l'enseignement. Prendrons-nous enfin exemple sur ce qui se passe au niveau



européen ? Le CEDEFOP, le Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle, parle ainsi de système d'éducation, d'enseignement et de formation. Pourquoi scinder en effet l'enseignement et la formation ? C'est absurde.

Pour prendre des exemples concrets, lorsqu'on implante des Centres de Compétence, a-t-on préalablement réalisé un inventaire des infrastructures et des équipements existants dans l'enseignement, que ce soit au niveau du secondaire ou du supérieur ? Quoi qu'on en dise, il existe encore des équipements performants, ici et là, dans l'enseignement. A-t-on par ailleurs impliqué certaines

écoles secondaires ou supérieures dans la gestion de ces Centres de Compétence ? Pas du tout.

Une vision réellement novatrice serait d'articuler au maximum l'enseignement et les autres opérateurs, qu'il s'agisse des entreprises, du Forem ou d'autres. C'est cela qui n'est pas fait. Formabanque, sauf erreur de ma part, ne renseigne pas les jeunes sur les formations professionnelles qu'ils peuvent obtenir dans l'enseignement. Déjà aujourd'hui – ce sera encore plus vrai demain – il est possible, grâce à la CCPQ (Commission Communautaire des Profils de Qualification), de devenir mécanicien automatique ou électricien automatique, *en fonction des profils de qualification définis par les entreprises*. Or, Formabanque fait l'impasse sur ces formations proposées par l'enseignement.

Il ne s'agit pas ici d'adresser des reproches, mais au contraire de faire un plaidoyer pour davantage d'articulation entre l'enseignement et la formation continuée, où qu'elle se déroule. Nous devons être bien conscients que la formation continuée ne sera performante et efficiente que si elle intervient après une formation de base la plus efficace possible, que celle-ci soit par ailleurs générale, technique ou professionnelle. Il convient donc de mettre chacun en relation, en réseau, en articulation, et non pas de scinder de façon absurde et irréaliste la formation et l'enseignement.

M. Christian MODAVE, Directeur des Instituts Sainte-Véronique et Marie-José

Dans la foulée de ce que vient de dire Monsieur BAMPS, j'ai également le sentiment que tout en étant ici pour défendre l'enseignement technique et professionnel, tout se passe comme si, en réalité, on voulait déjà un peu enterrer cet enseignement. Je suis pareillement d'accord avec ce qu'a développé Monsieur le Directeur général FAGNANT.

Outre le problème financier déjà évoqué, on pourrait aussi se poser la question de savoir si on n'envoie pas l'enseignement technique et professionnel à la guerre avec les mains liées derrière le dos. Tant il est vrai



qu'on ne lui permet pas toujours de se défendre avec les armes qu'il a. Interrogeons-nous, par exemple, sur sa souplesse d'action en matière de formation. Combien de fois, dans nos établissements, des directions et des professeurs n'ont-ils pas la volonté de se lancer dans des formations nouvelles ? Or, la lourdeur des structures de l'enseignement fait en sorte qu'il ne tient pas la route par rapport aux formateurs alternatifs. Cela ne serait qu'un demi-mal s'il n'y avait pas plus pernicieux, dès lors que les enseignants passent pour des incompetents et que l'on entend de plus en plus souvent dire que l'enseignement technique et professionnel ne parvient pas à former valablement des jeunes. Et ça, croyez-moi, ça fait mal. En plus de moyens financiers directs, si on pouvait accorder à l'enseignement technique et professionnel une liberté d'action comparable à celle de formateurs alternatifs comme, par exemple, le Forem, il se porterait certainement beaucoup mieux.

M. Jean VANSANTVOORT, Directeur général de l'Association Liégeoise d'Electricité

Je voudrais également abonder dans le sens de ce qui a été relevé jusqu'ici.

En tant que Directeur de l'Association Liégeoise d'Electricité, je préciserai tout d'abord que l'ALE a deux activités principales : l'électricité d'une part et la télédistribution d'autre part, autrement dit l'électronique.



Ma réflexion est la suivante : pourquoi faudrait-il que les jeunes que nous engagerons demain - car nous engageons encore, heureusement - aient besoin d'une *formation continuée* ? Attention, qui dit *formation continuée* suppose que ces jeunes ont d'abord reçu une première formation de base. Là, j'insiste sur ce qui a déjà été dit, à savoir qu'il faut d'abord une première formation de qualité - et l'enseignement technique est précisément là pour la donner ! Ce faisant, je mets donc l'accent sur la nécessaire et indispensable qualité de l'enseignement secondaire technique.

Qu'il faille donner des formations continuées à des personnes qui ont

malheureusement suivi des études qui ne correspondent plus, aujourd'hui, aux offres d'emplois, qu'il faille les recycler pour, en fait, les aider à retrouver du travail, j'y suis bien évidemment tout à fait favorable. Mais pourquoi n'inciterions-nous pas, dès le départ, des jeunes à aborder *d'emblée* des domaines où l'on engage encore ?

Alors, simplement, je dis ceci : donnons la priorité à l'enseignement technique, afin qu'il soit remis à l'honneur et qu'aujourd'hui les jeunes le choisissent et ne le désertent pas. Ce serait la première chose à faire. Si, au-delà de cet enseignement technique, il faut former d'une manière continuée, je suis d'accord, mais ne devrait-on pas d'abord tout faire pour former valablement les jeunes – et donc les attirer vers des métiers et filières porteurs - lorsqu'ils sont dans l'enseignement secondaire.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Avant de passer la parole à d'autres intervenants, vous me permettrez de tenter de résumer l'essentiel de ce qui vient d'être dit jusqu'ici.

Nous avons vu qu'il existe deux grandes facettes au niveau de la formation professionnelle : à la fois l'enseignement technique et professionnel dans ses structures classiques, qui a aussi une mission de formation beaucoup plus large et qui s'attache à l'instruction d'un être humain citoyen et, à côté de cela, des opérateurs de formation davantage spécifiques, qui ont eux pour objectif une formation beaucoup plus ciblée sur l'employabilité du candidat formé.

Et, si j'ai bien suivi les débats jusqu'ici, on se rend finalement compte qu'il y a à la fois une complémentarité nécessaire entre une formation générale et une formation plus spécifique, et une opposition - de moyens en tout cas - entre ces deux pôles de la formation.

Enfin, je propose que l'on envisage aussi quelques aspects davantage liés aux entreprises, car il est également évident que des besoins en formation émanant des entreprises sont peut-être mal définis ou ne tiennent peut-être pas tout à fait compte des réalités du terrain.

Mme Raymonde YERNA, Conseillère au Cabinet de Madame la Ministre ARENA, Ministre de l'Emploi et de la Formation

Je ne vais pas revenir sur la complexité des institutions politiques, sauf peut-être pour préciser qu'en effet, elle est bien réelle et que c'est donc dans ce contexte-là que se prennent les grandes orientations d'actions. Je voudrais donc maintenant renchéris sur ce qui a été dit.

C'est vrai qu'il faut construire des liens et qu'il doit y avoir une recherche de cohérence et de complémentarité permanente entre l'enseignement et la formation. C'est vrai aussi que l'enseignement et la formation n'ont pas les mêmes missions et que l'enseignement a des missions que la formation professionnelle n'a pas. Il convient d'ajouter qu'entrent en formation professionnelle énormément de demandeurs d'emploi. Ce qu'ils cherchent, ce n'est d'ailleurs pas de la formation, mais de l'emploi. Ce qu'il faut donc viser, c'est leur donner des compétences suffisantes pour trouver de l'emploi, c'est leur donner cette fameuse employabilité, même si le mot n'est pas toujours très joli, ni agréable à entendre. Mais c'est bien cela qu'il faut leur donner : une employabilité suffisante pour qu'ils puissent décrocher un travail, et en espérant que l'enseignement leur a effectivement apporté cette capacité à apprendre qui leur permettra de le garder.

Pour revenir à Formabanque, c'est en effet une base de données interactive et actualisée sur les formations pour adultes en région wallonne. On peut peut-être regretter que les formations de l'enseignement technique et professionnel n'y figurent pas, mais ce n'était pas la mission assignée à Formabanque. Pour rappel, cet outil a été mis en place par les Carrefours Formation, qui regroupent toute une série de partenaires, dont l'enseignement de promotion sociale. Existe donc un lien qui, s'il n'est pas effectif pour le moment, le sera à terme, entre Formabanque et les banques de données disponibles sur l'enseignement de promotion sociale, que tout citoyen a également l'opportunité de consulter.

M. Philibert CAYET, Président de la Fondation Jean Boets

Je crois qu'il est important que l'entreprise, comme le disait Monsieur BOETS, se fasse connaître auprès des jeunes et de l'enseignement. On dit que l'industrie est mal-aimée des jeunes, mais ne lui est-elle pas inconnue ? Il faut donc la faire connaître, il faut ouvrir les portes de l'industrie, il faut y faire venir les jeunes, pour

leur montrer la production, la gestion, mais aussi le quotidien. C'est extrêmement important. Que les entreprises expriment ce dont elles ont besoin auprès des institutions compétentes, c'est bien, mais il faut en plus attirer les jeunes vers les enseignements qui y conduisent. Un jeune qui n'est pas informé est un jeune qui ne viendra pas de lui-même dans cette voie et qui s'engagera dans des formations dont il sortira - avec un diplôme - pour entrer dans un mur. C'est pourquoi j'insiste toujours sur l'orientation et l'information auprès des jeunes. Nous pourrions discuter autant que nous voudrions sur la formation, sur l'instruction, tel ou tel mode d'apprentissage, mais nous devons auparavant informer les jeunes sur les réalités des entreprises. A cette fin, il m'apparaît évident que des actions doivent aussi être menées par les entreprises elles-mêmes ; je crois que certaines d'entre elles le font déjà et veulent se faire connaître, concrètement, auprès des jeunes. Monsieur LEBOS pourrait certainement nous donner un exemple, en région herstalienne. Monsieur REYNDEERS pourrait également nous dire ce que font les Hollandais pour informer les jeunes sur les besoins des entreprises et leurs attentes.

M. Ivan FAGNANT, Directeur général de l'Enseignement de la Province de Liège

Rapidement peut-être, avant d'écouter les témoignages de Messieurs LEBOS et REYNDEERS, pour répondre à Messieurs MODAVE et CAYET sur base de ce qui se passe aujourd'hui - en 2001 - en matière de rapprochement entre l'école et l'entreprise.

Croyez-moi, je n'ai aucune intention polémique et certainement pas celle d'opposer l'enseignement à la formation ; je crois cependant qu'il est important de ne pas méconnaître certaines données actuelles importantes. Essayons donc de nous replacer dans le schéma de 2001, tel qu'il est prévu et se déroule pour l'enseignement. Ce schéma est simple et repose sur la CCPQ - la Commission Communautaire des Profils de Qualification. On l'aime ou on ne l'aime pas, mais la CCPQ implique qu'en ce qui concerne l'étudiant qui va jusqu'à la fin d'une sixième année, qu'il ait 18 ans ou plus, l'enseignement a redéfini *avec l'entreprise* - c'est ça qui est important - ce que l'école technique et professionnelle doit lui apporter en ce troisième millénaire. Précisons encore que ce sont les représentants des entreprises qui ont présidé tous les groupes de travail pour déterminer, avec des enseignants, ce que l'enseignement technique et professionnel doit apporter au

niveau de la formation.

Pour certaines formations, l'entreprise estime qu'elles ne relèvent pas du niveau de l'école secondaire et doivent être menées soit en amont soit en aval de l'enseignement secondaire. Toujours est-il qu'il existe maintenant un cadre. Il devra certainement être revu au bout d'un certain temps et il sera, par exemple, très probablement remanié au niveau du 2^{ème} degré d'ici un mois ou deux, parce qu'on a déjà pu constater certaines lacunes. Mais il a aujourd'hui le mérite d'exister ! Retenons donc pour l'instant qu'un travail très important a ainsi été fait, permettant à l'entreprise de déterminer ce qui est attendu de l'étudiant diplômé d'une 6^{ème} année, qu'elle soit technique ou professionnelle.

A partir de là, je ne vois donc pas très bien comment on pourrait encore organiser autre chose dans une structure de plein exercice ; s'il s'agit de répondre à des besoins ponctuels qui n'auraient pas été pris en compte, l'enseignement de promotion sociale est là pour remplir ce rôle. Comme Monsieur le Député permanent André GILLES l'a déjà dit et répété à la tribune du Conseil Provincial : l'enseignement technique est un tout. Une unité permet d'articuler les enseignements secondaire, supérieur et de promotion sociale. C'est un ensemble, qu'il convient de construire en veillant bien à ce qu'il n'y ait pas de concurrences inutiles entre les divers éléments qui le composent.

Je crois donc que ces quelques aspects sont aujourd'hui traités d'une façon parfaitement claire. Tellement claire d'ailleurs, que certains opérateurs privés de formation ont bien entendu été amenés à s'interroger et à se repositionner eux-mêmes par rapport à l'enseignement. Ils ont été conduits à redéfinir leurs propres profils de qualification, afin d'essayer d'obtenir demain, en négociation, une reconnaissance de « diplôme » ou de certification. Cela, c'est encore un tout autre problème, qui, je pense, alimentera le grand débat des prochaines années.

Quoi qu'il en soit, notre interrogation fondamentale est – cela a été dit à plusieurs reprises – qu'on rende à l'enseignement technique et professionnel l'éclat et la réputation qu'il doit avoir, car notre problème n'est pas qu'on ne diplôme pas de bons éléments, mais que, dans bien des cas, on n'en diplôme plus du tout. Ça, c'est la réalité toute crue. Le Service Général de l'Enseignement a dû, récemment encore, accorder des dérogations pour permettre à des sections de construction gros œuvre et de soudage de rester ouvertes, ce qui veut dire qu'il n'y a pratiquement pas d'élèves dedans. Dès lors, qu'on ne vienne pas proclamer dans

le même temps que l'enseignement ne forme pas bien : ceux qui sont formés et diplômés sont engagés tout de suite. Mais notre vrai problème est - j'insiste - qu'il n'y a plus d'élèves dans certaines filières. N'est-il pas temps de rendre à ces filières de l'enseignement technique la réputation qu'elles avaient à une époque, puisqu'on sait dans le même temps que les employeurs de ces secteurs engagent tout de suite et que ces mêmes employeurs ont en plus eu l'occasion de définir précisément ce qu'ils attendaient comme compétences !

Il ne faudrait donc pas se tromper de guerre, en abordant ici le thème de la qualité de la formation professionnelle. En ce qui concerne l'enseignement secondaire technique, il s'appuie maintenant sur des cahiers des charges, eux-mêmes précisément basés sur les compétences. On sait donc aujourd'hui ce que les entreprises attendent de quelqu'un qui effectue ses études dans l'enseignement technique ; le problème n'est donc plus la qualité des formations ou la compétence des jeunes qui en sortent, mais plus simplement que des jeunes s'engagent dans ces filières. Car nous pouvons maintenant garantir que pour peu que des jeunes fréquentent nos filières, ceux que nous formons atteignent un niveau de très bonne qualité et sont employés de suite. C'est aussi ce qui justifie certaines craintes vis-à-vis de la formation en alternance, à savoir que certaines entreprises n'engagent des jeunes dès la 5^{ème} année, *avant qu'il n'aient obtenu un diplôme*, ce qui pourrait se révéler préjudiciable pour eux par la suite. C'est encore une autre réalité dont nous devons tenir compte.

Voilà précisé en quelques mots le schéma global dans lequel nous évoluons aujourd'hui, que connaît par ailleurs très bien Monsieur LEBOIS, à qui je cède volontiers la parole.



M. Jean LEBOIS, Directeur de l'Ecole Polytechnique de Herstal

Merci Monsieur FAGNANT. A la demande de Monsieur CAYET, je vais donc vous faire part d'un projet actuellement mené au sein de l'Ecole Polytechnique de Herstal et dénommé WATT (Wallonie, Training, Travail).

Ce projet est une expérience qui me semble très intéressante et serait à même de quelque peu revitaliser l'enseignement technique. Ce projet répond à plusieurs objectifs : tout d'abord, répondre à des besoins en techniciens qualifiés, ensuite, valoriser l'enseignement technique et industriel, enfin, offrir une formation de qualité intégrée dans un environnement industriel. De quoi s'agit-il ? D'une formule originale - et à ma connaissance inédite - de partenariat Ecole-Entreprise. C'est en fait un parrainage d'étudiants du 3^{ème} degré technique de qualification par l'entreprise, qui s'engage par convention à leur proposer, à l'issue des humanités, un contrat de travail à durée déterminée d'un an dans un poste correspondant à leur qualification. Cet engagement est soumis aux deux conditions suivantes. La première, c'est de réaliser des stages en entreprise ; la deuxième, c'est de réussir le 3^{ème} degré technique sans redoublement. La base légale de ce projet est une convention qui a été signée dernièrement par l'entreprise, l'école, les étudiants et leurs parents, où chacun s'est vu préciser ses obligations. Chaque étudiant signataire de cette convention est appelé étudiant conventionné et est suivi au sein de l'entreprise par un parrain.

Les entreprises concernées sont les entreprises belges du groupe Usinor : en bref, Cockerill Sambre, le pôle sidérurgique de Liège et de Charleroi. Quatre écoles sont au départ impliquées : deux pour la région de Liège – Don bosco Liège et l'École Polytechnique de Herstal – et deux pour la région de Charleroi – les Aumôniers du Travail et l'Université du Travail. Trente étudiants sont également concernés : seize à Liège (huit par établissements) et quatorze à Charleroi. La sélection des candidats relève de la responsabilité de l'entreprise et s'est réalisée sur base de tests psychotechniques. Il est intéressant de signaler que les autres étudiants des mêmes filières – non-conventionnés – participeront quand même aux stages en entreprises. Ceux-ci sont de trois types : des *stages-processus*, où les étudiants ont l'occasion d'approfondir leurs connaissances des entreprises et des différents processus de fabrication, des *stages techniques*, qui consistent en divers travaux dans l'entreprise avec accompagnement d'un spécialiste, enfin des *stages d'intégration culturelle*, où les élèves participent aux activités et aux manifestations de l'entreprise. Précisons encore qu'en matière de stages techniques, quinze jours sont prévus en 5^{ème} année et trente jours en 6^{ème} année. Tout en étant plus traditionnels, ces stages ne sont donc pas assimilables à de l'alternance à proprement parler.

Où en est-on quant à la réalisation concrète de ce projet ? Les parents ont été informés début septembre, la sélection s'est opérée mi-septembre et les stages-

processus ont déjà eu lieu. Il s'agissait de quatre samedis de visites des entreprises des groupes sidérurgiques de Charleroi et de Liège, organisés d'affilée aux mois d'octobre et de novembre. La signature des conventions et des contrats s'est alors conclue début janvier, en présence de Monsieur Gérard JACQUES, Directeur du Développement des Ressources Humaines de Cockerill Sambre. Depuis le mois de février, les étudiants sont en train de réaliser les stages techniques sur sites, en entreprises. Leur rythme est de trois jours par semaine environ une fois par mois, dont une fois pendant les vacances de printemps. Selon un tour de rôle, les élèves sont confrontés à des stages de mécanique dans des domaines comme l'ajustage, l'usinage, le montage-démontage, des stages d'électricité comme la maintenance des moteurs, la lecture de schémas, le montage et le câblage. Reste alors un dernier type de stage qui aura lieu fin juin : le stage d'intégration culturelle qui consistera en un voyage à Paris.

Au niveau de la satisfaction obtenue, vous me permettez d'en parler de mon propre point de vue. Les stages-processus se sont magnifiquement bien passés. Les élèves ont été conduits sur les différents sites par des personnes de qualité et je m'en voudrais de ne pas souligner les brillants exposés du responsable de visite de Cockerill Sambre, Monsieur Daniel HENRY. A ce stade, tout le monde a ainsi pu produire un travail remarquable. Pour l'instant, aux dires des élèves et de leurs professeurs, les stages techniques se passent fort bien.

Concernant la motivation et l'attitude des élèves, c'est une grande satisfaction de voir ces jeunes consacrer quatre samedis de loisirs à des visites d'entreprises, ce qui implique aussi de se lever pour prendre le train des Guillemins vers Charleroi à 6h30 du matin. Ce n'était bien sûr pas évident pour tout le monde, mais ils étaient tous présents à l'heure du départ, ce qui est déjà remarquable en soi. Les élèves ont alors très bien répondu à l'interrogation qui avait lieu à l'issue de ces visites. En résumé, cette expérience apporte pour l'instant un grand motif de satisfaction et il n'est pas désagréable de constater que les efforts entrepris au sein de l'école pour la revitaliser commencent tout doucement à porter leurs fruits.

M. André GILLES, Député permanent chargé de l'Enseignement, de la Formation et de l'Informatique

Je souhaitais laisser libre cours aux débats, avant de vous confier mon propre sentiment par rapport au thème et aux interventions précédentes.



Tout d'abord, il m'apparaît que nous avons jusqu'ici abordé une multitude de questions. Nous avons parlé d'enseignement (aussi bien dans ses aspects formatifs qu'éducationnels), de formation (initiale et continuée), d'employabilité, de compétences, etc. Ces multiples volets ne sont pas forcément contradictoires, mais il ne faut pas nécessairement les mêler les uns aux autres ; il convient parfois de les prendre en des temps différents et de les traiter différemment.

Toujours est-il qu'un concept commun aux différentes interventions, et qui se situe parfaitement dans la ligne fondatrice de la Fondation Jean BOETS, réside dans la légitime préoccupation à assurer la pérennité de l'enseignement technique et professionnel dans son ensemble. Nous voulons garantir cette pérennité, non

pour elle-même, mais parce que nous sommes quelques-uns à considérer que cet enseignement reste et restera pertinent, dans une société qui ne peut pas se passer de technique et qui a donc besoin des hommes pour la faire évoluer. C'est un premier concept ; je crois que tous les participants de ce Panel le partagent.

Alors, comment faire ? C'est ici que nous avons tout naturellement tendance à développer chacun nos points de vue avec nos propres jargons. D'abréviations en anglicismes, nous avons successivement parlé de la CCPQ et autres CEFA, du Long Life Learning, du Matching On Line, ou encore du Coaching - également appelé Tutorat - pour rebondir sur la problématique institutionnelle des Communautés et des Régions, ainsi que celle des différents réseaux d'enseignement et familles d'opérateurs. Telle formation est-elle dispensée par le Forem ou l'Enseignement de la Province de Liège ? L'Enseignement de la Communauté ou de la Ville ? Un Centre de Compétences ou l'Enseignement Libre ? Je me permets ici d'attirer votre attention sur le fait que les jeunes - à tort ou à raison - ne se posent pas nécessairement toutes ces questions. C'est également le sens de la campagne renouvelée de la Province de Liège en faveur de l'enseignement technique, lorsqu'elle annonce : « *La Wallonie a besoin de techniciens et de spécialistes* ». Le choix d'un tel slogan n'est pas innocent. En tant qu'institution provinciale, nous aurions pu insister sur une dimension exclusivement provinciale, mais nous lui avons préféré une envergure régionale. Conscients que le champ que nous devons viser dépasse bien évidemment les frontières de notre

seule province, nous devons aussi accepter et faire en sorte que, demain, nos jeunes puissent se promouvoir parfois au-delà de nos frontières territoriales et institutionnelles. On en revient à la base essentielle de la problématique qui nous occupe, à savoir que l'enseignement et la formation techniques et professionnels continuent de constituer un besoin bien réel pour notre société. Il faut le dire, le répéter et faire en sorte d'être entendu.

J'essaye également de savoir ce que peut bien chercher un jeune de 16 ou 18 ans qui, sans être nécessairement en rupture de scolarité, peut avoir le sentiment de ne pas avoir trouvé sa voie. Ce jeune, qu'est-ce qu'il cherche ? Alors, je ne sais pas s'il est gênant de parler d'employabilité, mais je peux en tout cas imaginer qu'un certain nombre d'entre eux sont en attente d'une direction, d'une filière, d'un travail qui leur conviennent. Dès lors, nous pourrions gloser à l'envi sur la finalité éducative de tel ou tel système de formation ; nous savons qu'en réalité, ils sont aussi demandeurs de réponses concrètes à leurs interrogations. Et c'est vrai, comme l'a relevé tout à l'heure Monsieur BOURGEOIS, que nous devons certainement, pour les aider, les inciter à une certaine culture de l'effort. Personnellement, je n'imagine pas qu'il soit possible de les convaincre en les mettant au pied d'une montagne. Pourquoi les études d'ingénieur sont-elles réputées si difficiles, au point qu'il deviendrait justifié de les désertier ? N'a-t-on pas proclamé trop fort et trop longtemps qu'il s'agissait d'une filière où l'on « mollait » inconsidérément ? Est-ce à dire que l'on prendrait finalement davantage de plaisir à signaler l'échec plutôt que la réussite ? Par ce penchant, n'a-t-on pas finalement découragé un certain nombre de jeunes de s'engager vers des filières techniques et scientifiques ?

Cette tendance à préférer souligner les échecs plutôt que les réussites ne relève pas de la seule responsabilité des politiciens, pas plus que des enseignants. C'est aussi l'affaire de tous, en ce compris les entreprises. Celles-ci crient leurs besoins, mais ne participent peut-être pas suffisamment à une promotion *positive* de ceux-ci. N'avons-nous pas tous insuffisamment communiqué pour véhiculer de temps à autre des images positives, tantôt d'insertion, tantôt de promotion des jeunes à travers des filières valorisantes ou utiles. Au lieu de quoi nous avons contribué à alimenter un discours unique, saturé de fermetures d'entreprises, que nos pères nous avaient légué. Peut-être est-il temps, aujourd'hui, de repenser quelque peu notre façon de communiquer aux jeunes.

Je reviens maintenant sur le problème de la qualité. Madame DONNAY nous a tout

à l'heure présenté l'expérience menée par son institut, une expérience locale de certification – en l'occurrence, ISO 9002 - dans le secteur de l'enseignement. Une telle certification représente-t-elle la panacée universelle ? Sûrement pas. Si la qualité de l'éducation et de l'enseignement produits en nos murs devait se résumer à cette seule certification-là, ce serait bien triste, et ce n'est heureusement pas le cas.

Le problème n'est donc pas de dire que la qualité de l'Enseignement de la Province de Liège – et de l'enseignement en général – dépend de telle ou telle certification, mais de bien comprendre qu'entamer une démarche qualité peut représenter une fantastique opportunité pour s'interroger sur ses pratiques et, le cas échéant, les remettre en cause. En quoi pourrions-nous améliorer notre manière de faire ? Le simple fait de se poser la question est déjà, à mon sens, un premier pas vers le progrès et la qualité. Si adopter une certification reconnue permet en plus de profiter de cette reconnaissance, ce ne sera certainement pas inutile. Disant cela, je pense aussi aux élèves, qui pourraient éventuellement profiter du fait d'être nantis d'un diplôme décerné par un établissement certifié. On en revient ici à la question de l'employabilité, mais, cette fois, comme faisant partie d'un tout.

Par rapport à l'ensemble de cette problématique, il n'existe pas de remède ou de médication unique. Il faudra nécessairement recourir à tout un cocktail de mesures pour atteindre nos objectifs. Cela présuppose aussi que nous sachions parfois taire les familles desquelles nous sommes issus et que nous travaillions surtout à la renommée et à la pertinence de la formation et de l'enseignement techniques et scientifiques. Je dirais que tout le monde a sa place dans une complémentarité d'actions, pour faire en sorte que le vrai centre d'intérêt soit notre jeunesse plutôt que nous-mêmes.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci. Je crois qu'on l'a bien compris : une des grandes difficultés est justement de parvenir à définir des profils de qualification. Des étapes importantes ont déjà été franchies, qui témoignent d'une évolution récente dans ce sens-là. Je sais par exemple qu'il existe différents projets qui ont été mis en œuvre et je pense notamment à un projet soutenu par les Hautes Etudes Commerciales dont Madame CAELS pourrait peut-être nous entretenir. Comme Monsieur BOURGEOIS l'a

rappelé dans son intervention, je sais qu'une des premières difficultés rencontrées au niveau des entreprises est justement d'arriver à une définition précise des compétences et je sais aussi que les HEC ont en projet un outil permettant de gérer cela. Pourriez-vous nous en faire part ?

Mme Laurence CAELS, Chargée de Projet aux Hautes Etudes Commerciales - Liège



Si le thème de la gestion des compétences est très à la mode dans les entreprises, lorsqu'on approche les directeurs des ressources humaines et lorsqu'on leur demande vraiment de définir les compétences que leur société a atteintes ou voudraient atteindre, cela devient subitement beaucoup plus compliqué. En fait, c'est un peu comme si, en retour, tout le monde s'adressait à moi pour me dire : vous avez un outil de gestion des compétences et nous sommes vivement intéressés. Or, l'outil que nous avons développé est un outil d'aide à la décision et ne remplace donc en rien la démarche que l'entreprise doit effectuer en amont de l'utilisation de notre logiciel. Autrement dit, chaque organisme doit préalablement identifier les compétences dans sa propre structure. C'est évidemment un travail très

délicat, du fait que la notion même de compétence est déjà relativement floue au départ. Tout en parlant de compétence, il n'est pas forcément évident de savoir réellement ce que c'est. Ensuite, lorsqu'il faut alors clairement identifier les compétences qu'un ouvrier doit détenir pour accomplir telle ou telle tâche, cela peut devenir très compliqué. Enfin, quand on doit en plus évaluer ces compétences, on se heurte bien souvent à la résistance des syndicats et on se trouve rapidement confronté à des problèmes. C'est dire si c'est encore un sujet très chaud.

Alors, c'est vrai que mon rôle est de commercialiser un logiciel, mais, personnellement, j'essaye aussi d'accompagner les entreprises dans leur démarche de gestion des compétences, c'est-à-dire que j'entreprends également une démarche de communication pour expliquer aux travailleurs que nous ne

sommes absolument pas là pour les licencier ou sous-entendre qu'ils ne sont pas compétents. Notre objectif n'est pas de les priver de leur travail, mais de les aider dans leur carrière, pour leur permettre de mieux utiliser leurs compétences.

Force est de constater que le message ne passe absolument pas dans certains cas et qu'une telle approche suscite encore beaucoup d'émotion, car, la plupart du temps, lorsqu'on parle de gestion des compétences dans les entreprises, on parle aussi de performance. C'est alors qu'on s'engouffre véritablement vers des problèmes liés aux rémunérations. C'est un autre grand point à débattre, tant il est vrai que lorsqu'il est question de lier la compétence à la rémunération – ce qui a tendance à se faire automatiquement – on se retrouve systématiquement confronté aux syndicats, qui ne veulent absolument pas en arriver là. Autant dire que lorsque, dans le même temps, vous devez leur expliquer que la gestion des compétences vise autant le bien-être des travailleurs que la productivité de l'entreprise, et qu'elle se situe quelque part entre les deux en essayant de créer un lien, ce n'est pas facile du tout.

M. Philippe BOURGEOIS, Training Coordinator de T.N.T. Express Worldwide



Je retiens de l'intervention de Madame CAELS deux mots clés : compétence et performance.

Quand TNT a démarré, une des étapes du développement des ressources humaines – qui, par ailleurs, a d'abord concerné la hiérarchie - a été d'instaurer un système de fixation et d'évaluation d'objectifs. Et la question que nous nous sommes posée est exactement la même que celle que vous relevez à l'instant : faut-il lier, mélanger, mixer, confondre les notions de performance et de compétence. Nous avons alors pris une décision très claire : celle de se limiter, dès le début, à la seule notion de performance. Et cette notion de performance a elle-même été réduite à la fixation d'objectifs professionnels. Cette fixation se détermine avec

l'accord du collaborateur direct, du supérieur hiérarchique. En début d'année, on arrive donc à un consensus. Suite à un entretien, on se met d'accord sur les

objectifs à atteindre : c'est le plan performance. Un deuxième volet intervient alors à mi-chemin, après six mois, lors d'un entretien évaluation, pour faire une estimation intermédiaire et pour voir si les objectifs ont été correctement fixés. En effet, on va peut-être rencontrer le cas d'un objectif qui s'avère tout à fait irréalisable et qu'il faut donc réajuster. Enfin, l'évaluation définitive se déroule bien évidemment en fin de parcours, à la fin de l'année.

A TNT, nous considérons qu'au cours des différents entretiens successifs, doit s'établir un dialogue dans les deux sens ; c'est vraiment très important. Ce n'est qu'au cours de ce dialogue, que nous évaluons alors quelles sont les compétences nécessaires – éventuellement à identifier – pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés. La compétence, c'est donc quelque chose qui est en retrait et qui découle de la performance. Si un objectif à atteindre requiert une compétence supplémentaire, nécessitant par exemple une formation ou une qualification complémentaire, cette compétence sera effectivement identifiée et comblée sous une forme ou une autre. Mais ces deux notions que sont compétence et performance sont donc fondamentalement dissociées. Pour votre information, lorsqu'on a démarré cela au niveau de l'ensemble de la hiérarchie de TNT, plus ou moins une centaine de personnes, pour le centre de tri, étaient concernées. A l'heure actuelle, le principe de la fixation d'objectifs commence à descendre progressivement dans toute la société.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Merci. Je voudrais maintenant profiter de la présence de Monsieur REYNDERS pour vérifier avec vous si les différents avis émanant des entreprises se trouvent confirmés dans l'étude que vous avez menée dans le cadre du projet QFORM.

M. Gérard REYNDERS, Coordinateur du Centre de Coopération Technique et Pédagogique

L'enquête qui a été menée dans les entreprises, et particulièrement les PME, s'est déroulée dans la région Meuse-Vesdre, conformément aux directives du Fonds Social Européen. Précisons d'abord que sur plus ou moins 560 entreprises sollicitées, le taux de réponse à notre questionnaire fut à peu près de 10 %. C'est

proportionnellement positif, dans le sens où ce chiffre ne contredit pas les pourcentages habituels et généralement attendus ; c'est quand même relativement peu compte tenu de l'importance du sujet abordé. Parmi les entreprises qui ont répondu, la plupart avouent ne pas avoir de système formalisé de gestion des compétences. Plus de 50 % n'ont en tout cas pas de système organisé pour déterminer les compétences dont ont besoin les travailleurs, a fortiori dans une perspective d'avenir. Il est évident qu'une telle situation conduit à avoir une demande



relativement floue de la part des entreprises. C'est vrai que la CCPQ existe, mais le profil y est inévitablement défini pour répondre à une demande, si pas nationale, en tout cas communautaire, et n'intègre donc pas nécessairement les besoins spécifiques des PME.

A ce propos, et un peu en réponse à l'appel de Monsieur CAYET, je peux rapidement présenter ce qui se passe au niveau des Pays-Bas. Chez nos voisins du nord, des centres régionaux d'orientation (les ROC) sont chargés d'assurer l'interfaçage entre l'offre et la demande. Du côté des entreprises, ils ont pour mission de les aider à faire l'analyse de leurs besoins en compétences, avec une perspective à cinq ans, tant en termes de qualité et de profils de compétences qu'en termes de quantité et d'emplois possibles. L'autre versant est constitué de la formation et de l'enseignement ; à ce niveau-là, ils font l'inventaire et l'analyse des programmes de formation et du nombre d'étudiants ou de personnes en cours de formation, dans la perspective des diplômes ou des certificats délivrés. Leur travail consiste dès lors à ajuster l'offre et la demande, aussi bien en termes de qualité que de quantité. Donc, leur rôle est, d'une part, de définir les besoins des entreprises, et d'autre part, de promouvoir telle ou telle orientation, dans laquelle il y aurait trop peu de participants ou pas assez de formations. Complémentairement, ils effectuent le travail d'analyse de façon récurrente, puisque, au maximum tous les cinq ans, toutes les entreprises ont été consultées dans le cadre d'un entretien ou d'une enquête.

L'ensemble de ce dispositif conduit manifestement à un meilleur ajustement de

l'offre et de la demande. S'il est bien évident que le taux de chômage ne dépend pas de ce seul facteur, on notera toutefois qu'il est relativement plus faible aux Pays-Bas.

M. Ivan FAGNANT, Directeur général de l'Enseignement de la Province de Liège

« I have a dream ». Nous sommes en 2005, les diverses sections de l'enseignement technique sont bien peuplées, les étudiants sortent diplômés avec les acquis préalablement définis par la CCPQ et rentrent dans les entreprises ; celles-ci s'adressent au Forem, chargé de les aider à adapter les compétences des nouveaux engagés à leur type d'activités.

Voilà, c'est tout. Ni plus, ni moins que cela. Car il faut dire et répéter que l'enseignement technique n'a jamais eu, au départ, la volonté de former qui que ce soit pour telle entreprise en particulier. Sa mission a toujours été de former un mécanicien, un électricien, un électronicien, un informaticien, qui soit capable, comme l'a relevé Monsieur VANSANTVOORT, d'apprendre en un temps limité, en ayant pour cela acquis une base importante.

Voilà le rêve, et je crois qu'il serait peut-être réalisable.

Je reviens un instant sur le raisonnement selon lequel les profils dégagés par la CCPQ ne conviendraient pas à toutes les entreprises. L'expérience rapportée tout à l'heure par Monsieur LEBOIS est à ce titre exemplative. En effet, il faut savoir qu'Agoria, qui participe activement aux travaux de la CCPQ en tant que fédération multisectorielle de l'industrie, dont le secteur des fabrications métalliques, refuse que l'on maintienne une formation en électromécanique. Moralité : quelques responsables, dont Monsieur Gérard JACQUES de Cockerill Sambre, mènent l'expérience WATT dans ce domaine de l'électromécanique... parce qu'on le supprime ! Autrement dit, des chefs d'entreprises sont aujourd'hui conduits à soutenir coûte que coûte des formations, que l'on a quasiment supprimées sur base de décisions émanant des fédérations d'entreprises elles-mêmes. C'est un peu ça la Belgique aujourd'hui. Avant d'aller interroger plus précisément les entreprises, encore faudrait-il que celles-ci soient capables de formuler des exigences non contradictoires. Malgré quoi, l'enseignement technique et professionnel a toujours su se montrer extrêmement attentif au nécessaire dialogue entre l'école et l'entreprise.

M. Philibert CAYET, Président de la Fondation Jean Boets

L'heure avance et je suis au regret de vous signaler que nous arrivons au terme de notre débat.

Tout en étant sensible au vœu exprimé pour 2005 par Monsieur FAGNANT, pour l'heure, je me suis aperçu qu'il existait chez les jeunes gens des personnes qui en veulent et qui n'hésitent pas à consacrer quatre samedis et une partie de leurs vacances pour apprendre un métier. Vous conviendrez avec moi qu'un tel engagement est déjà remarquable. Donc je le dis, j'insiste et je le répète : il faut INFORMER les jeunes, et je crois en la jeunesse.

Je dois maintenant remercier beaucoup de personnes. J'ai peur d'en oublier, alors je préfère les remercier d'une façon peut-être plus générale qu'à l'accoutumée : tout d'abord, nos orateurs et notre animateur, ensuite les responsables et collaborateurs du CECOTEPE, du CEWAC et de la Haute Ecole André Vésale pour leur précieuse collaboration à l'organisation de ce panel. Egalement la direction et le personnel de la Haute Ecole Léon-Eli Troclet pour nous avoir accueilli sur ce Campus 2000 ; enfin, la direction, le staff, les professeurs et les élèves de l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing pour avoir réalisé et servi l'excellent buffet de ce midi. Je m'en voudrais de ne pas mentionner l'aide logistique apportée par l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Hesbaye. Je terminerai en vous remerciant toutes et tous, pour avoir répondu présents à notre invitation et alimenté les débats parfois animés que nous avons eus aujourd'hui.

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant à la Haute Ecole de la Province de Liège André Vésale

Très rapidement, en guise de conclusion, j'ai aussi un rêve et un souhait : c'est de penser que nous ayons atteint notre objectif de ce jour. D'une part, nous avons souhaité aujourd'hui attirer l'attention des responsables d'entreprises sur la nécessité d'une appréciation objective des compétences de leur personnel. La finalité de cette démarche est évidemment de définir des programmes de formation les plus adéquats possibles. D'autre part, nous avons souhaité rendre les opérateurs de formation attentifs à la nécessité de mettre en place un dispositif d'assurance-qualité dans l'offre de formation. Ce dispositif devrait permettre de prendre en compte les besoins spécifiques en matière de formation et de garantir

une acquisition de compétences mesurable.

Avant de nous quitter, je souhaiterais également attirer votre attention sur notre volonté de constituer à terme un groupe de travail. Ce groupe serait chargé de réfléchir à l'amélioration de la communication en matière de besoins en formation professionnelle et de formuler un certain nombre de propositions concrètes.

Nous sommes persuadés de la nécessité d'amener progressivement les différents partenaires à se rencontrer, comme nous l'avons fait aujourd'hui, et je crois pouvoir dire que votre participation de ce jour nous convainc de votre intérêt. Au nom de toute l'équipe qui a préparé ce panel, nous vous remercions pour la richesse et la pertinence de vos interventions et vous souhaitons une excellente fin de journée. A bientôt.

Mme Irène HODY, Inspectrice de l'Enseignement de la Province de Liège

Mon propos modeste n'a pas pour ambition de rivaliser avec le contenu extrêmement brillant qui s'est dégagé de cette assemblée, mais si le contenu est important et brillant, le contenant mérite aussi toute notre attention. Il m'apparaît que nous avons été remarquablement accueillis sur ce Campus 2000 dirigé par Madame DELCOURT et que nous avons été remarquablement reçus grâce aux soins de Madame DONNAY, Directrice de l'Institut Provincial d'Enseignement Secondaire de Seraing, dont la section hôtelière a permis que notre repas et le service de celui-ci soient d'excellente qualité... dans une manifestation où l'on a parlé de qualité, de formation professionnelle et de compétences. Aussi



me permettrai-je, au nom de tous, de réitérer les plus vifs remerciements à Madame DONNAY et son équipe pour l'accueil qui nous a été fait.

LISTE DES PARTICIPANTS

M. Salvatore ANZALONE, Maître-Assistant, HAUTE ECOLE DE LA PROVINCE DE LIEGE ANDRE VESALE

Mme Danielle ARNOLS, Sous-Directrice, INSTITUT PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE SERAING

M. Roland BAMPS, Inspecteur, ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE

M. Frédéric BAUGNIET, Responsable Supports pédagogiques, TECHNIFUTUR

M. Laurent BEAUJEAN, Membre effectif, FONDATION JEAN BOETS

Mme Fabienne BEGASSE, Responsable commerciale, T INTERIM

M. Philippe BOURGEOIS, Training Coordinator, T.N.T. EXPRESS WORLDWIDE

Mme Laurence CAELS, Chargée de Projet, HAUTES ETUDES COMMERCIALES - LIEGE

M. Philibert CAYET, Président, FONDATION JEAN BOETS

M. Raymond COLLARD, Directeur général honoraire, MINISTERE DE LA REGION WALLONNE, Professeur émérite, FACULTES UNIVERSITAIRES NOTRE-DAME DE LA PAIX (NAMUR)

M. Paul CRESPIN, Trésorier, FONDATION JEAN BOETS

M. Marcel DANS, Trésorier adjoint, FONDATION JEAN BOETS

M. Walthère DAVISTER, Administrateur délégué, RECMA

Mme Monique DELCOURT, Directrice-Présidente, HAUTE ECOLE DE LA PROVINCE DE LIEGE LEON-ELI TROCLET

M. Jean-Paul DELVA, Gestionnaire des Ressources Humaines, LA POSTE - DIRECTION REGIONALE

M. René DENIS, Responsable de l'Administration du Personnel, PRAYON-RUPEL SA

M. Abel DESMIT, Inspecteur, ENSEIGNEMENT DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE

M. Mario DETHIER, Directeur, ECOLE POLYTECHNIQUE DE VERVIERS

M. Michel DETROZ, Secrétaire, FONDATION JEAN BOETS

M. Eric DIEUDONNE, Responsable du Département Qualité, CEWAC

Mme Anne-Marie DONNAY, Directrice, INSTITUT PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE SERAING

M. Michael DUBOIS, Responsable du Département des Ressources Humaines, OWENS CORNING - DIV BUILDING PRODUCTS EUROPE
M. Jean DUBUISSON, Directeur des Ressources Humaines, HESBAYE FROST
M. Ivan FAGNANT, Directeur général, ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE
Mme Lucy GENARD-GILARD, Directrice de la Catégorie économique, HAUTE ECOLE DE LA PROVINCE DE LIEGE LEON-ELI TROCLET
M. André GILLES, Député permanent
M. Michel HENDRICKX, Directeur, INSTITUT PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT AGRONOMIQUE DE LA REID
M. Robert HERTOOGHS, Directeur des Relations extérieures, CEWAC
Mme Irène HODY, Inspectrice, ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE
M. Michel JACQUART, Directeur-Président, HAUTE ECOLE DE LA PROVINCE DE LIEGE ANDRE VESALE
M. Jean LEBOIS, Directeur, ECOLE POLYTECHNIQUE DE HERSTAL
M. Maurice LECERF, Directeur général adjoint, ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE
M. Roger LESAGE, Inspecteur diocésain, ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE DU DIOCESE DE LIEGE
Mme Véronique LIMERE, Conseillère pédagogique, CENTRE DE COOPERATION TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE
M. Jean LOOSVELDT, Inspecteur, ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE
M. Pierre MARLY, Animateur, FONDATION JEAN BOETS
M. Guy MARTIN, Administrateur délégué, CENTRE DE COOPERATION TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE
M. Jean-Louis MASSART, Attaché de Presse, CABINET DE M. LE DEPUTE PERMANENT ANDRE GILLES
M. Stéphane MIGNON, Inspecteur, ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE
M. Christian MODAVE, Directeur, INSTITUTS SAINTE-VERONIQUE ET MARIE-JOSE
M. Julien PELLIS, Directeur, SORASI SA
M. Nicolas RENSONNET, Directeur, INSTITUT SAINT-LAURENT (PROMOTION SOCIALE)

M. Gérard REYNDERS, Coordinateur, CENTRE DE COOPERATION TECHNIQUE ET PEDAGOGIQUE

Mme Milanda RIOLI, Chef d'Atelier, INSTITUT PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE SERAING

M. Francis SAUVAGE, Directeur, INSTITUT PROVINCIAL D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE HESBAYE

M. Alain SCHROYEN, Recruitment and Selection Area Manager, CREYF'S SELECT

M. Théo VAN HULLE, Secrétaire général, Directeur du Personnel, ASSOCIATION LIEGEOISE DU GAZ

M. Louis VANDERHOVEN, Chef de Cabinet, CABINET DE M. LE DEPUTE PERMANENT A.GILLES

M. Jean VANSANTVOORT, Directeur général, ASSOCIATION LIEGEOISE D'ELECTRICITE

M. Jean-Paul VERLAINE, Conseiller Formation, AGORIA LIEGE-LUXEMBOURG

Mme Raymonde YERNA, Conseillère, CABINET DE MME LA MINISTRE MARIE ARENA, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

LE LYCEE TECHNIQUE PROVINCIAL JEAN BOETS

M. Jean BOETS, Directeur général honoraire de l'Enseignement de la Province de Liège et Président d'Honneur de la Fondation, nous quittait le 18 mars 2001.

Le 25 avril 2001, la Province de Liège procédait à l'inauguration du Lycée Technique Provincial Jean BOETS.

Nous reproduisons ici l'allocution prononcée à cette occasion par M. André GILLES, Député permanent chargé de l'Enseignement, de la Formation et de l'Informatique.



L'invitation à l'inauguration, avec vue des locaux rénovés.



*M. le Député permanent André
GILLES à la tribune*

*Vue générale
de
l'assistance*



Mesdames,
Mesdemoiselles,
Messieurs,
Chacun en vos grades et qualités,
Chers étudiants,

C'est un plaisir pour moi de vous accueillir dans les locaux entièrement rénovés de l'Ecole Provinciale d'Aspirante en Nursing et de Puériculture de Liège.

Notre rencontre de ce jour est un peu particulière. Son objectif est double.

L'OBJECTIF PREMIER : l'inauguration des nouveaux locaux

La première raison de notre rencontre, c'est tout d'abord l'inauguration des locaux entièrement rénovés de l'EPANP, même si tout n'est pas encore complètement achevé, mais cela ne saurait tarder.

Une rénovation qui – nous pouvons le dire – aura pris un certain temps et qui vous aura demandé beaucoup de patience. Mais le résultat en vaut la peine.

Cette rénovation s'inscrit dans une série d'initiatives similaires entreprises par la Province de Liège, soucieuse d'investir dans son enseignement, partout sur son territoire.

Ce renouveau traduit la ferme volonté de la Députation permanente et du Conseil provincial de voir l'Enseignement de la Province de Liège s'adapter grâce à des infrastructures plus adéquates, plus rationnelles, plus modernes et plus fonctionnelles, mais également plus humaines, comme vous le constaterez. Des infrastructures qui répondent aux exigences d'une formation de qualité et placent les élèves et professeurs dans des conditions décentes de travail, ce qui à mes yeux est un droit.

Par ailleurs, d'autres raisons – et non des moindres – justifient les travaux réalisés.

Parmi celles-ci, l'évolution de la population de l'établissement, qui n'a cessé de croître depuis 1930.

Un brin d'histoire vous permettra de mieux comprendre.

C'est en 1930 que fut créée la première section de ce qui allait devenir l'Ecole Provinciale d'Aspirantes en Nursing et de Puériculture de Liège. Cette section d'Eleveuses composée uniquement de jeunes filles organisait ses cours à l'Ecole d'infirmières.

Dix ans plus tard, en 1941, la section Puériculture voyait le jour.

En 1945-46, l'appellation « Eleveuses » est remplacée par celle de « Puéricultrice-Assistante ménagère ».

L'année suivante, L'EPANP est créée en tant qu'entité autonome et, par l'Arrêté Royal du 9 mars 1954, l'Etat donne son accord pour l'agrégation de l'école, alors située au Mont St-Martin.

En 1951, l'EPANP s'installe sur le site actuel de la rue Hullos, 50-52, à Liège.

En 1957-1958, l'EPANP voit s'ouvrir une deuxième section technique de qualification : Aspirante en Nursing, ainsi que le Brevet de puériculture.

Vingt ans plus tard, en 1982-1983, l'EPANP étend son choix de formations en créant une section technique de transition en Sciences naturelles appliquées organisées aux 2^{ème} et 3^{ème} degrés.

En 1983, la section professionnelle accueille une nouvelle orientation : Auxiliaires familiales et sanitaires.

La même année, l'orientation Sciences sociales appliquées voit le jour dans la section technique de transition.

En 1984-1985, l'EPANP ouvre le premier degré avec une première année commune. Cette nouvelle structure permet donc aux étudiants de suivre un cycle complet au sein de l'établissement.

Aujourd'hui, outre les sections que je viens d'énumérer et qui sont plus

particulièrement tournées vers le social et le paramédical, l'EPANP dispense aussi un enseignement technique de qualification avec la possibilité d'obtenir un diplôme dans les matières suivantes :

- Sciences sociales et éducatives
- Techniques sociales
- Agent d'éducation
- Sciences paramédicales.

Cet historique vous montre combien, au départ d'une école qui formait uniquement des « éleveuses » - ce terme en dit long sur notre passé culturel, où l'éducation de l'enfant revenait à la mère ou du moins à une personne de sexe féminin - l'offre de formation s'est diversifiée. Elle reste cependant attachée aux secteurs social et paramédical et cela, à divers niveaux : professionnel, technique de transition et technique de qualification.

Cette diversification s'est accompagnée d'une croissance de la population scolaire. En 1951, l'EPANP s'installe rue Hullos. L'école comptait 147 élèves. Aujourd'hui, cette population a plus que quintuplé.

Pour faire face à ces augmentations successives, le Pouvoir Organisateur a été amené à trouver des bâtiments annexes. Ceux-ci étaient notamment situés : rue Goffin, rue Général Bertrand, rue Hullos, rue du Mont St-Martin, rue des Augustins...

En 1984, la Députation permanente procède à l'ouverture officielle de nouveaux locaux scolaires, situés boulevard de la Constitution et rue des Fontaines Roland.

C'est cependant en 1992 que la Députation permanente décide du redéploiement des locaux sur le site de la rue Hullos.

Je dirai simplement que ce redéploiement, qui s'étale sur une période de près de 10 ans, a conduit :

- au transfert de l'internat,
- à la mise en place d'un accord, en 1993, concernant l'aménagement de l'espace récréation,
- à la construction, rue des Fontaines Rolland, d'une nouvelle crèche de 48 lits,

inaugurée le 6 juin 1996. Les locaux libérés par l'ancienne crèche ont été réaménagés en salles de cours.

- enfin, ces travaux ont permis l'aménagement d'une médiathèque, d'un espace multimédia.

L'OBJECTIF SECOND : la modification de l'appellation de l'EPANP.

En ce qui concerne le second objectif de la rencontre de ce jour, il a lui aussi toute son importance. En effet, nous sommes également réunis pour rebaptiser – ce qui est moins courant - un établissement d'enseignement.

C'est la première fois, en ma qualité de Député permanent, que je suis amené à prononcer un discours pour la modification du nom d'un établissement d'enseignement secondaire.

En effet, Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs, l'inauguration des locaux était le moment adéquat pour procéder à la modification de l'appellation : Ecole Provinciale d'Aspirante en Nursing et de Puériculture de Liège (EPANP).

Un départ dans des locaux tous neufs n'est-il pas le signe du début d'une nouvelle vie pour l'établissement ? Il était donc naturel que cette volonté de changement d'appellation, présente dans nos esprits depuis « belle lurette » - permettez-moi l'expression - surviennent à ce moment précis.

Désormais, l'EPANP s'appellera « Lycée Technique Provincial Jean BOETS ».

Ce changement de nom mérite cependant quelques explications que je voudrais vous donner.

Nous avons vu, il y a quelques instants, combien l'établissement s'est modifié depuis sa création en 1930, date à laquelle, rappelons-le, il formait des « élèveuses ». Ces modifications concernent les offres de formation, mais aussi les

populations scolaires qui n'ont cessé de croître.

Ces changements fondamentaux nous ont amenés à considérer l'appellation « Ecole Provinciale d'Aspirante en Nursing et de Puériculture de Liège » trop restrictive, par rapport aux publics estudiantins qu'elle est censée accueillir et former.

Il fallait choisir un nom pour cet établissement. Un nom qui engloberait l'ensemble des disciplines enseignées à ce jour, mais aussi celles qui pourraient être enseignées demain.

La Députation permanente a donc décidé de renommer l'EPANP en « Lycée Technique Provincial Jean BOETS ».

Pourquoi un tel choix ?

Jean BOETS peut être considéré comme l'un des pères fondateurs de l'Enseignement provincial et en particulier de l'Enseignement technique et professionnel, auquel il a consacré près de 60 années de sa vie. Humaniste consacré, père des humanités techniques, pédagogue de talent, il a porté très haut la réputation de l'Enseignement provincial.

C'est en 1932, que Jean BOETS, alors étudiant, prend, pour la première fois, contact avec l'Ecole Technique Provinciale de Seraing.

En 1947, il est choisi pour diriger l'ancienne Ecole professionnelle de la Ville de Verviers.

En 1962, il est nommé Inspecteur. Deux ans plus tard, il devient Directeur général de l'Enseignement provincial.

Jean BOETS est également un des fondateurs du CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

En 1974, sur sa proposition, le Conseil provincial de Liège crée le Centre des Méthodes d'Enseignement, ainsi que le Centre de Coopération Technique et Pédagogique (CECOTEPE) qui mènera des missions de consultance et de

formation à un niveau international.

Retraité en 1981, il ne cessera pour autant de continuer à servir avec autorité et compétence, au travers de la Fondation pluraliste qui porte son nom, une vaste campagne de promotion de l'Enseignement technique et professionnel.

Il y a quelques semaines, Jean BOETS nous quittait. Un tel nom se devait de rester présent sur la scène de l'Enseignement provincial. Ces 60 années qu'il a consacrées à l'Enseignement provincial sont un véritable modèle. Rebaptiser l'EPANP en « Lycée technique Provincial Jean BOETS » est une manière de rendre hommage à ce GRAND homme, à un personnage d'exception.

L'EPANP peut donc être fière du nouveau nom qu'elle porte désormais.

Je suis cependant conscient qu'il vous faudra du temps pour assimiler ce changement, mais l'assimilation de cet établissement à un nom illustre facilitera sans aucun doute la tâche.

Je terminerai en vous disant que cette rencontre coïncide par ailleurs avec les 50 ans de la crèche attachée au Lycée technique Provincial Jean BOETS. C'est donc aussi pour fêter cet anniversaire que nous lèverons notre verre tout à l'heure.

Avant de conclure, je voudrais saluer et remercier Madame BOETS, présente aujourd'hui parmi nous. Je remercie également le Service provincial des Bâtiments pour le travail accompli, mais aussi toutes les personnes ici présentes qui, hier, aujourd'hui et demain, ont contribué, contribuent et contribueront à faire de cet établissement un établissement de renommée et de notoriété, à l'image du personnage qui lui donne aujourd'hui son nom.



*M. le Député permanent André GILLES congratule Madame Simone BOETS.
On reconnaît également MM. les Députés permanents Georges PIRE et Olivier HAMAL.
Mme Eliane HENDERYCKX et M. Claude FIRQUET, respectivement Directrice et Sous-
Directeur du Lycée Technique Provincial Jean BOETS, sont également présents.*



*La nouvelle enseigne
de l'établissement.*

« REFLEXIONS »

Notre rubrique, « Réflexions », se veut ouverte à divers documents d'information, d'analyse ou de prospective sur différents sujets d'actualité.

La mondialisation n'est pas en soi négative et elle nous concerne tous directement

Par M. Raymond COLLARD,
Administrateur de la Fondation Jean BOETS,
Directeur général honoraire au Ministère de la Région wallonne,
Professeur émérite aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix (Namur)



L'effondrement du mur de Berlin a marqué la fin de la gestion du monde «par la frontière» et le passage à une continuité territoriale. C'est pratiquement depuis lors que l'on parle de globalisation dans les pays de langue anglaise, de mondialisation dans les pays latins.

Autre date charnière, celle du 11 septembre 2001... Nous avons tous pu nous rendre compte que les événements tragiques de New York avaient mis fin à l'illusion américaine d'échapper à la suppression des frontières nationales.

Il est évidemment important que les hommes et les femmes, qui se veulent responsables de l'avenir, soient conscients que l'avènement de cet espace ouvert, sans distance, intervient en parallèle avec celui d'un temps global, mondial, régi par la simultanéité. Et cette

transformation intervient alors que chacun peut se rendre compte de la conjonction d'un progrès technique continu et d'une affirmation forte de l'individualisme. Ainsi sommes-nous amenés à réfléchir à trois questions fondamentales :

- a) *Quels sont les principaux problèmes posés aujourd'hui par l'économie de marché ?*
- b) *Au niveau de nos régions et de nos entreprises, quels constats poser, quels enjeux assumer ?*
- c) *Quelles sont donc ces mutations qui bouleversent nos métiers ?*

A) QUELS SONT LES PRINCIPAUX PROBLEMES POSES AUJOURD'HUI PAR L'ECONOMIE DE MARCHÉ ?

La mondialisation peut donner l'impression qu'il n'y a plus besoin de politique, les théoriciens libéraux ont tendance à l'affirmer, mais c'est une double illusion. D'abord cette mondialisation a été organisée politiquement. Il y a eu des décisions politiques d'Etats pour supprimer les barrières douanières, faire circuler les capitaux, déréglementer et libérer les échanges ; toute l'organisation mondiale de l'après-guerre, l'ONU, le FMI, le GATT, puis l'OMC... ont été pensés avec beaucoup d'anticipation par des politiques.

Ce long processus, politiquement organisé, ne s'est donc pas fait tout seul. Et aujourd'hui, comme hier, l'économie de marché a besoin d'être pensée, organisée et régulée, alors qu'il semble que nous ne sommes plus capables de concevoir des structures politiques en dehors de l'Etat-nation. L'Europe que nous construisons n'est cependant plus un Etat-nation, c'est une structure politique originale avec des règles que l'on invente et que l'on met en place progressivement, avec un certain succès, comme en témoigne l'avènement de l'Euro.

Si l'on est capable de concevoir des systèmes politiques qui gèrent des blocs régionaux, les politiques ont beaucoup de mal à faire preuve de cette même inventivité au niveau mondial...⁽¹⁾

Et pourtant, la mondialisation nous concerne tous.

Il importe, me semble-t-il, que nous soyons tout d'abord conscients, qu'à la différence de la mondialisation de l'industrie, celle qui s'amorce dans les services, c'est-à-dire les hôtels, les banques, les travaux publics, l'édition, les services récréatifs et culturels, les transports, mais aussi l'éducation et la santé, conduit, non seulement à la dérégulation et à la privatisation, quels que soient les choix des

citoyens, mais aussi à la disparition d'un grand nombre d'instruments de souveraineté, au niveau des nations, bien sûr, mais même au niveau de l'Union Européenne. *Nous courons le risque de voir disparaître, d'ici quelques années, tout ce qui fait la spécificité du modèle européen de développement.*

Actuellement, les principales forces actives du mouvement de la mondialisation sont des firmes et des groupes qui appartiennent pour l'essentiel aux pays les plus développés. Pour fixer quelques repères, rappelons que les échanges de marchandises représentent aujourd'hui près de 20 % de la production mondiale, que le commerce mondial a presque doublé depuis 1990 pour atteindre aujourd'hui près de 6.153 milliards d'euros par an (l'équivalent de toute la production de la zone Euro) et qu'on évalue à 1.500 milliards de dollars les montants échangés chaque jour sur les marchés financiers du monde. De plus, faire des affaires au-delà de ses frontières n'a jamais été aussi rapide, ni aussi peu coûteux. Enfin, dans les faits, la globalisation de l'économie mondiale est une globalisation du capitalisme. L'extension des marchés et des stratégies va de pair avec l'extension des rapports de propriété à l'échelle mondiale. Les acteurs financiers (banques, investisseurs institutionnels, compagnies d'assurances, etc.) sont les plus dynamiques dans ce mouvement planétaire, à tel point qu'ils tendent à supplanter tous les autres acteurs. Pour s'en convaincre, il suffit de comparer, en moyenne, le volume des transactions réalisées par la sphère réelle internationale (les marchandises) et celui des transactions qui transitent par la sphère financière : le rapport est approximativement de un à cent.

La construction d'un système monétaire international équilibré, plus stable, mais aussi plus juste, qui ouvrirait la voie à davantage de croissance et d'emplois est, dans ce contexte, une priorité essentielle. Il est aisé de comprendre que le passage à l'Euro est un moment clé dans cette recherche d'un rééquilibrage, source d'une plus grande stabilité monétaire à l'échelle mondiale. Mais celle-ci devrait s'accompagner, de la part de la communauté internationale, d'une volonté très ferme de taxer les mouvements spéculatifs de capitaux, générateurs de crises. Une taxe de 1 % sur les mouvements internationaux de capitaux à court terme rapporterait, à un fonds de stabilisation, environ 350 milliards de dollars par an. Elle ne toucherait que très marginalement le flux des marchandises ; par contre, son intérêt serait de pénaliser davantage les capitaux purement spéculatifs.

Enfin, il est évident que l'on ne peut réfléchir aujourd'hui à la mondialisation sans mettre en évidence le changement intervenu dans le climat mondial depuis ce

mardi terrible, que fut le 11 septembre dernier. Pour reprendre des éléments du diagnostic posé par le Centre de prévision de l'hebdomadaire français « L'Expansion », *les attentats du 11 septembre ont aussi changé les règles du jeu, « en jetant une poignée de sable dans la mécanique du commerce qui devenait de plus en plus fluide » (Stephen Roach, chef économiste chez Morgan Stanley Dean Witter). La peur du risque limite les voyages, les primes d'assurance sur les marchandises transportées s'enflamment, les délais et les coûts générés par les mesures de sécurité gênent les échanges. Ce qui pourrait inciter les entreprises à plus de retenue avant de s'aventurer hors de leurs frontières (L'Expansion, n° 659, du 20 décembre 2001 au 22 janvier 2002).*

Personnellement, je pense aussi que, depuis le 11 septembre 2001, les occidentaux ont pris conscience que certains d'entre eux avaient secrété une inimitié redoutable dans les pays musulmans et dans les pays en voie de développement, au point d'engendrer une volonté suicidaire de tuer et de se détruire en même temps.

En multipliant les échanges, la mondialisation a multiplié les risques et les vulnérabilités. Le monde est plus inégalitaire qu'il ne l'a jamais été. Le numéro de « L'Expansion » déjà cité précise que l'écart entre les vingt pays les plus riches et les vingt pays les plus pauvres a doublé depuis 1970. Au cours de cette même période, l'Américain moyen a gagné 15.000 \$ de PIB annuel, l'Asiatique du Sud, 2.600 \$ et le Latino-Américain, 2.300 \$; l'Africain et l'Arabe, à peu près rien, et beaucoup ont vu leur niveau de vie régresser. Selon les derniers chiffres du Programme des Nations unies pour le Développement, 1,2 milliard d'habitants de notre planète vivent avec moins de 1 dollar par jour. Si des progrès notables ont pu être constatés en Asie de l'Est, l'Afrique subsaharienne s'est enlisée. L'objectif de faire reculer la pauvreté n'a pas été atteint et une telle pauvreté suscite souvent la colère. Son augmentation dément profondément les thèses du libéralisme pur et dur.

L'accès au marché devait résorber la pauvreté. Mais même les pays en voie de développement qui ont accès au marché global, notamment avec les matières premières, n'ont pas vu de changements au cours des dix dernières années. Au contraire. La confiance naïve dans le développement de la croissance par l'économie de marché s'estompe, depuis qu'il apparaît que le développement est un processus extraordinairement complexe qui ne se résume pas à un seul facteur. La géographie, l'intégration aux marchés mondiaux, les institutions, l'histoire, les

contextes politiques, le capital humain (santé et éducation) sont des facteurs déterminants. Ils expliquent pourquoi le Brésil, le Mexique et le Venezuela ont réalisé de bonnes performances jusqu'au début des années 80 et de si faibles après. Pourquoi les Philippines et la Bolivie continuent-elles de stagner en dépit d'un spectaculaire rééquilibrage de leurs fondamentaux économiques depuis le début des années 80 ?

Sait-on dans nos pays que, depuis 1990, globalement, l'aide publique mondiale au développement a été divisée par deux en valeur réelle. Pour donner un ordre de grandeur, elle représente aujourd'hui six fois moins que les subventions agricoles en Europe et aux Etats-Unis...

Prenons garde, l'humiliation qui accompagne la pauvreté suscite, logiquement et le plus souvent, la haine... Comprendons que pour les nations les plus pauvres, la gestion du monde n'a rien de démocratique ; elles ont le sentiment que ce sont les « riches » qui commandent. *Pour que l'économie devienne respectable, il faudrait qu'elle serve aussi à des fins non économiques, mais morales.* La reconnaissance du profit individuel – les actionnaires – a un objectif louable ; elle correspond de plus à un modèle d'organisation efficace, à condition qu'on fasse aussi référence à la solidarité et à la nécessité de satisfaire, sans conditions marchandes, le besoin de culture, de santé ou d'éducation des plus démunis.

Il semble bien que l'on commence à prendre au sérieux une demande de réglementation de l'économie de marché. Mais on va aussi devoir se poser la question du pourquoi du rejet de la société occidentale pour « amoralisme », par les pays musulmans notamment. Parmi les arguments avancés : « Le droit accordé à la femme d'être l'égal de l'homme, qu'en avez-vous fait ? Regardez les femmes dans la publicité, le tourisme sexuel, la prostitution, etc. ».

Cela mérite qu'on y réfléchisse.

Retenons surtout que la minorité développée – 800 millions d'individus sur 6 milliards – ne peut laisser dériver des demi-continents. La mise en œuvre, par les pays industrialisés, d'un vaste programme d'aides aux pays pauvres devrait être considéré comme prioritaire. Ce programme devrait être élaboré au départ de quatre présupposés : la prise en compte des systèmes de valeurs propres à chacun de ces pays, le rejet de tous les fondamentalismes, la foi dans l'universalité des valeurs de liberté individuelle et des droits de

l'homme, la condamnation sans appel du terrorisme. Jeffrey Sachs, qui dirige le Centre pour le développement international de l'Université de Harvard, estime qu'un tel programme devrait réunir 0,7 % du PIB des pays riches ; cela représenterait environ 175 millions de dollars par an, contre 50 aujourd'hui.

B) AU NIVEAU DE NOS REGIONS ET DE NOS ENTREPRISES, QUELS CONSTATS POSER ? QUELS ENJEUX ASSUMER ?

La très grande majorité de nos concitoyens est actuellement convaincue que seul le choix d'une économie ouverte sur le monde peut permettre à nos régions de demeurer prospères. Qui dit ouverture, dit naturellement compétition et concurrence. Nos entreprises, ou du moins celles qui relèvent de tous les secteurs où peut jouer la concurrence internationale, ont donc l'ardente obligation d'être compétitives. Il en va à terme de leur existence même. Or, cette notion de compétitivité commence à être de plus en plus mal ressentie par l'opinion, car elle est le plus souvent perçue comme destructrice d'emplois et finalement comme facteur déterminant d'exclusion sociale.

Il est vrai que, pour des produits totalement banalisés ayant néanmoins une valeur suffisante pour supporter des coûts de transports significatifs, des produits tels le lingot de zinc ou la poutelle d'acier, que les spécialistes qualifient de commodités pures, la compétition par les coûts, et notamment par les coûts de main d'œuvre, peut apparaître comme étant la seule possible ; compétitivité devient alors effectivement synonyme de gains de productivité, de délocalisation, de chômage. En vérité, il ne s'agit là que d'un phénomène marginal. Depuis les années 80, les pertes d'emploi liées à la délocalisation ne représenteraient qu'un nombre limité de travailleurs. En effet, en règle générale, la compétitivité par les coûts de main d'œuvre n'intervient qu'à deux conditions : il faut, d'une part, qu'il s'agisse de main d'œuvre peu qualifiée, et d'autre part, que le produit ne s'accompagne d'aucun service de proximité. Or, aujourd'hui, cette notion de service est en train peu à peu d'estomper la vieille distinction aimée des stratèges, notamment nord-américains, entre produits de commodités et produits de spécialités.

Si la compétitivité par les coûts est une condition nécessaire, elle n'est plus suffisante. Mieux vaudrait dès lors substituer à ce concept de compétitivité, celui de *différenciation*. Une entreprise qui réussit et, à terme, survit est une entreprise qui, d'une manière ou d'une autre, sait se différencier de ses concurrentes et être meilleure qu'elles. Or, comment se différencier, sinon en faisant ce que d'autres ne

savent pas, ou pas encore faire ; comment se différencier sans changer ce qui est le lot commun ; comment se différencier sans innover.

Cela étant précisé, je me rends compte que, compte tenu de la gravité des données conjoncturelles actuelles, on peut craindre que nos régions d'Europe connaissent, au cours des années 2002 et 2003, comme dans les années 70, un transfert de leurs sites de production. Dans les années 1970-1980, nos pays ont perdu des pans entiers de leur industrie : textile, chaussure, jouets, électronique bas de gamme... La crise avait été l'occasion de prendre conscience que ces productions, peu sophistiquées, étaient réalisées à moindre coût et avec une qualité identique en Asie. Le choc de ces délocalisations a été durement ressenti. Aujourd'hui, je pense que le risque d'une nouvelle vague de délocalisations est réel, car la montée en gamme et en niveau de qualité de quelques pays émergents est remarquable et nombre de productions peuvent sans difficulté être transférées vers ces pays qui bénéficient d'un avantage considérable en terme de coûts : que le yen soit 20 % plus fort ou plus faible ne modifie en rien l'avantage compétitif de la Chine, par exemple, vis-à-vis du Japon.

Pour faire face à la concurrence exacerbée que connaissent nos entreprises, il importe que nous nous gardions a priori de toute solution de type protectionniste. Le protectionnisme dégrade la compétitivité de l'économie qui en est l'objet (absence de ces points de comparaison qui stimulent la créativité et manque d'incitation à une dynamique de changement) et il conduit finalement à une régression plus forte encore. Pour s'en convaincre, il suffit de se reporter aux constatations que l'on a pu faire dans les pays de l'ex bloc soviétique. Mais se laisser enfermer dans une concurrence par les coûts condamne à une autre issue inexorable : la baisse du niveau de vie, la confiscation des fruits de la croissance passée, la régression sociale. Nous n'avons pas d'autre choix ; le maître mot de nos politiques et de nos stratégies d'entreprises doit être : **Innover**.

En période longue, ne survivent que les entreprises qui se renouvellent en créant sans cesse de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles formes d'organisation. En dehors de l'innovation, il n'y a pas de possibilité de survivre à moyen terme. Comme l'exprime Philippe de Woot, « *l'innovation est un état d'esprit ; elle est élan, vie, mouvement ; elle est un entrelacs de vision, d'énergie, de raison, de passion ; elle fluctue, hésite, se reprend, entraîne ; on ne peut la codifier entièrement ; elle se nourrit de son propre dynamisme ; elle s'éclaire, s'inspire, s'enrichit de ses réussites et de ses échecs ; elle se renouvelle sans*

cesse ; elle échappe à l'analyse, à la théorie, aux modèles ; et pourtant, si l'on veut diriger, il nous faut tenter d'en saisir certains ressorts et d'en définir quelques règles ».

L'innovation ne s'identifie pas à la recherche et à la technologie ; l'innovation ne signifie pas non plus, nécessairement, réussite économique. ***L'innovation, c'est d'abord un acte de création qui, à travers un acte d'entreprendre, rencontre un besoin du marché.*** On le comprend aisément : ce qui est déterminant pour le succès d'une région, c'est sa volonté et sa capacité d'entreprendre. Toute politique qui a pour objectif de faire face aux enjeux de la mondialisation implique donc un ensemble de mesures sociales, financières et fiscales, qui incitent les entreprises de nos régions à entreprendre, à prendre des risques en développant de nouveaux produits, en conquérant de nouveaux marchés, en imaginant de nouveaux services.

A ce stade de la réflexion, il est utile de faire une brève digression sur les problèmes de protection, notamment de *protection par la propriété intellectuelle*, brevets et marques tout particulièrement. On sait que le brevet européen est au centre des préoccupations du Commissaire européen à la recherche, Philippe Busquin. Il s'agit d'une question fondamentale, car entreprendre suppose naturellement une prise de risque, mais lorsque la copie ou la contrefaçon vient truquer le jeu, aucune chance n'est laissée à celui qui innove ; l'échec devient inéluctable et personne ne veut plus innover.

Cela étant précisé, il reste que nos régions ont un urgent besoin de l'action continuée d'hommes et de femmes capables d'*« entreprendre »*, *c'est-à-dire d'agir avec pugnacité pour changer un ordre existant, pré-établi, et créer de la richesse.*

Dans la perspective d'une politique privilégiant à la fois l'initiative entrepreneuriale et la solidarité, innovation et changement doivent redevenir non plus destructeurs, mais créateurs d'emplois, et être perçus comme tels dans l'opinion publique. Mais, ne nous faisons pas d'illusions, car le bilan, même globalement positif, ne saurait être satisfaisant pour tous ; de nombreux types d'emplois sont en voie de disparition tandis que d'autres, d'une autre nature (par exemple se rapportant aux sciences de la vie), devraient venir s'y substituer (voir la stratégie de BIOVALLEE à Charleroi, à l'initiative des services de l'interface de l'ULB). *C'est ainsi que se pose le problème de la formation et de l'entrée dans cette nouvelle civilisation post-industrielle qui, selon certains, sera avant tout celle du savoir.*

Il est néanmoins certain qu'innovation et changement seront vécus comme des menaces et non comme des opportunités par une part importante de notre population, si la plupart des hommes et des femmes qui composent notre société ne sont pas armés professionnellement pour faire face aux changements en cours, c'est-à-dire se les approprier.

Mais revenons à la place de la technologie dans les processus d'innovation. Nous avons écrit plus haut que l'innovation ne s'identifie pas à la technologie. Le marché est la pierre de touche de l'innovation. C'est lui qui, finalement, fera qu'une innovation sera viable ou non ; ce n'est pas telle ou telle performance technologique, fut-elle spectaculaire.

A ce point de notre raisonnement, il me paraît utile de proposer une distinction entre les technologies. Nous savons que tout métier repose sur des *technologies-clés* qui sont au cœur de son exercice, de son évolution et de ses progrès. La maîtrise de ces technologies-clés est naturellement une nécessité, mais ces technologies sont rarement génératrices de véritables innovations au niveau des marchés ; au mieux ces derniers peuvent-ils se développer, s'ils présentent une certaine élasticité vis-à-vis des prix de vente et donc des coûts. La véritable innovation naît le plus souvent d'un autre type de technologies, *les technologies dites génériques*, car d'applications extrêmement variées ; *c'est en effet au niveau de l'assemblage de ces technologies génériques et non de l'optimisation d'une seule d'entre-elles que se fait souvent l'acte de création, donc la véritable innovation.*

Mais qui dit assemblage de technologie affirme immédiatement que, pour les assembler, l'entreprise doit pouvoir disposer d'un portefeuille de technologies suffisamment diversifiées, ou du moins y avoir accès par un réseau, car, là comme dans le monde vivant, seule la diversité peut permettre mutations et hybridations. Mettre les entreprises en position d'avoir accès à ces technologies génériques, voilà ce que devrait être un des tous premiers enjeux d'une politique orientée vers l'innovation. Donner accès aux technologies génériques, comme l'AWEX a donné accès aux marchés porteurs au niveau international... De ce point de vue, on ne rendra jamais suffisamment justice, dans notre pays, aux centres de recherche collective tels le CRM (métallurgie), le CRIF (secteur Agoria), le CSTC (la construction) ; on n'ose pas imaginer ce que serait notre tissu industriel si ces centres n'avaient pas existés.

Le mot recherche ne peut être absent de notre réflexion. Mais l'évoquer en quelques lignes reviendrait à tronquer des réalités fort différentes l'une de l'autre,

qui sont recouvertes par ce mot de recherche. Des réalités qui doivent être gérées selon des modes propres. Cela étant, il est évident qu'une politique de recherche, au niveau de nos régions, et qu'une stratégie de R&D, au niveau des entreprises, conditionnent la capacité de nos firmes à réagir positivement dans le cadre de la mondialisation. La fréquentation des directeurs de recherche d'entreprises européennes amène du reste à cette constatation : il existe une corrélation positive très forte entre les performances de telle entreprise et la qualité de son management des ressources humaines en R&D et en technique. Le recrutement et le management (formation permanente) des chercheurs et de l'ensemble des « technologistes » conditionnent le progrès de nos entreprises.

Innovation, technologie et recherche ne s'enchaînent pas par un lien de causalité univoque. L'innovation, avons-nous déjà précisé, est un acte de création. Et comme tout acte de création, l'innovation naît dans la plupart des cas d'une rencontre de deux ou de plusieurs logiques. Favoriser la création et l'innovation, c'est donc avant tout gérer des interfaces complexes entre la recherche, la technologie et d'autres fonctions de l'entreprise, production et marketing notamment. Naturellement, ces interfaces existent au sein même de chaque entreprise. Ce n'est pas cet aspect qui nous concerne ici. Nous devons par contre nous sentir concernés par la nécessité de favoriser les interfaces entre entreprises car, de plus en plus, l'innovation sera le résultat d'une collaboration entre entreprises. Il devrait s'agir ici d'une véritable collaboration entre entreprises européennes tournées vers le marché. Cela aussi est une préoccupation majeure du Commissaire européen à la recherche, Philippe Busquin.

En effet, dans un monde où les compétences scientifiques et techniques sont dispersées, on se rend compte que le fameux « avantage concurrentiel », acquis et développé par une entreprise donnée dans son pays d'origine, pour être valorisé sur les marchés de la grande exportation, a fait place à un modèle d'intégration reposant sur le *principe de l'attracteur* (Professeur Yves DOZ, INSEAD). A l'origine, il s'agit généralement de projets innovants (et « attracteurs »), qui permettent d'attirer en un lieu donné des compétences et connaissances dispersées, de les fusionner, puis de les diffuser dans l'ensemble de l'entreprise porteuse (cf. le séminaire de l'Ecole de Paris du management du 4 avril 2001).

Au cours des dix dernières années, les interfaces entre le monde de l'entreprise et de la recherche universitaire ont fait des progrès considérables, que chacun s'accorde à reconnaître. Il faut conforter les diverses formules mises en place,

qu'elles aillent de contrats ponctuels jusqu'aux authentiques partenariats. La compréhension entre deux environnements très différents s'est fortement améliorée ces dernières années, il importe de s'en féliciter.

Pour être complet, nous nous devons de relever combien il est nécessaire d'élargir la définition classique de la technologie : *un ensemble de connaissances relatives à certaines combinaisons d'inputs dans le circuit économique*. Notre expérience nous pousse à ne pas nous limiter aux habituels inputs couramment cités, mais à y intégrer tous les éléments difficilement codifiables d'un savoir sur l'utilisation de ces inputs ; un savoir qui intègre l'ensemble de ces processus itératifs et, à différents niveaux, de mise au point et d'apprentissage qui participent au « système innovation ». *Ce n'est donc pas uniquement la recherche scientifique et le développement technologique qui sont à prendre en compte, c'est aussi la formation des techniciens, au sens large, si nous voulons promouvoir l'innovation.*

L'innovation n'est pas le privilège des cadres supérieurs, des diplômés des universités. Le réalisme nous pousse à souligner que tous les cadres, quels que soient leurs fonctions et niveaux hiérarchiques, et les travailleurs, bien évidemment, ont des idées, des talents. Ils peuvent dès lors être créatifs, pour autant que l'organisation leur en donne la possibilité.

En résumé, face à la mondialisation, *il n'est pas de porte de sortie qui nous soit favorable hors des trois fondements suivants :*

- a) une vaste politique de formation « à l'excellence », visant l'ensemble de l'éventail des qualifications qui correspondent aux objectifs structurels d'une politique de développement industriel, élaborée de façon concertée par l'ensemble des acteurs concernés ;*
- b) un ensemble de mesures encourageant effectivement la recherche et le développement ;*
- c) des stratégies entrepreneuriales de création de richesses, stratégies à la fois prospectives et rigoureuses au niveau de la mise en œuvre des ressources...*

D) QUELLES SONT DONC CES MUTATIONS QUI BOULEVERSENT NOS METIERS ?

La mondialisation crée aussi une nouvelle forme de concurrence entre territoires et, de ce fait, elle crée une nouvelle géographie. Il ne s'agit plus seulement d'exporter

des produits ou des services, mais également d'attirer des investissements.

Ce mouvement s'opère dans le contexte d'une reconfiguration accélérée de la géographie des activités, entraînant plusieurs conséquences. La première est un rééquilibrage progressif au profit des zones à faible coût de main d'œuvre (pourtour méditerranéen, Europe de l'Est, ...). Mais une autre conséquence apparaît également... Il s'agit de l'implantation prioritaire des entreprises, à proximité des grandes métropoles déjà très développées ; le reste du territoire se trouvant délaissé. En fait, cette géographie des activités semble recouvrir celle de la consommation. Apparaissent ainsi deux camps : d'un côté, les « gagnants » de la mondialisation qui sont localisés dans les métropoles les plus dynamiques, propriétaires de capitaux ou détenteurs de qualification de haut niveau ; de l'autre, les « perdants » qui habitent les régions délaissées et qui sont moins qualifiés et menacés de perdre leur emploi.

La mondialisation semble s'imposer aujourd'hui comme une représentation sociale « englobante », point central des transformations économiques, politiques, sociales et culturelles, induites par le sentiment d'être entré, subitement, dans un monde sans frontières, en voie d'uniformisation. A cette représentation s'associe une impression diffuse et inquiétante de perte de contrôle sur les événements, et que d'aucuns appellent « la radicalisation de l'incertitude ». **L'attitude prospective** répond à ces inquiétudes : « *Nous avons besoin de regarder le futur parce que nous vivons des changements extrêmement rapides et interdépendants. Plus rapide est le rythme du changement, plus loin devons-nous porter notre regard* »⁽²⁾. Saint-Exupéry n'écrivait-il pas déjà : « *En ce qui concerne le futur, l'important n'est pas de le prévoir, mais de le rendre possible* ». La prospective contribue aujourd'hui très activement aux prises de décisions, parce qu'elle esquisse méthodiquement les futurs possibles.

Mais quelles sont donc ces mutations qui bouleversent nos métiers ? En février dernier, lors d'une réunion du Groupe permanent Recherche-Développement de Louvain qui se tenait à la Société Productrice d'Electricité (SPE), à Seraing, sous la présidence de Jacques Vandebosch, notre ami André-Yves Portnoff, Directeur de l'Observatoire de l'Intelligence à *Futuribles International*, a développé un rapport extrêmement stimulant et fort apprécié de la cinquantaine de responsables industriels qui participaient à la rencontre. Le titre du rapport présenté : « Une révolution peut en cacher une autre ».

Les périodes de mutations, comme celle que nous vivons, remettent en cause les leaderships et font souvent trébucher les entreprises les plus puissantes, parce que leurs ressources n'ont pu compenser le fait qu'elles s'appuyaient sur des concepts dépassés. Pour A.-Y. Portnoff, *nous sommes entrés dans une nouvelle ère, celle de l'immatériel*, qui change presque toutes les règles du jeu.

La montée de l'immatériel tient à la fois à la montée de l'individualisme et au progrès technique – qui, d'ailleurs, résulte lui-même des aspirations individuelles de l'homme : l'objet profond de la technique n'est-il pas de nous apporter plus de pouvoir et de faire reculer les limites de la condition humaine ? Pour concrétiser son approche, A.-Y. Portnoff citait le cas de l'industrie automobile. Vendre une voiture, reviendra de plus en plus à vendre de la mobilité, du rêve, un symbole social, l'expression d'un choix de vie, donc du sens, des services. Le consommateur exigera davantage encore des produits sur mesure. Dans le secteur de l'informatique, treize ans d'existence ont donc suffi à l'informaticien Dell, parti de rien, pour devenir numéro deux mondial devant IBM, en assemblant des micro-ordinateurs sur mesure, en fonction des commandes des clients. Aujourd'hui, les producteurs d'automobiles doivent réfléchir à ce modèle... Par ailleurs, avec le développement de l'électronique et des télécommunications, les véhicules offriront de plus en plus de services d'information, de communication, de transaction. Le terminal de bord d'une voiture permettra de plus en plus d'accéder à des services de télédiagnostic à distance, de consulter un guide touristique électronique interactif, d'acheter des produits ou des services sur Internet, de travailler... Bref, la valeur ajoutée des véhicules deviendra de plus en plus immatérielle. Pour les constructeurs automobiles, toute prospective consiste donc aussi à s'interroger sur les tendances susceptibles de faire évoluer ces facteurs immatériels. Dans vingt ans, les consommateurs satisferont-ils toujours leurs aspirations de liberté, de statut social, etc., en investissant dans l'automobile, ou reporteront-ils leurs allocations de ressources vers d'autres biens ? Combien de temps passeront-ils dans leur voiture ? Avec le développement des communications par Internet, du télétravail, du téléachat, par exemple, auront-ils autant envie de se déplacer ? S'ils utilisent moins leur voiture dans la journée, ne se déplaceront-ils pas plus le soir ou le week-end ? La prospective doit aussi porter sur les compétences dont aura besoin l'industrie automobile dans dix et vingt ans, pour apporter de la valeur ajoutée immatérielle aux voitures. Entre autres, qui s'emparera du marché des communications dans et autour de la voiture ? Les constructeurs se voient les mieux placés. Mais attention : les entreprises qui prennent le leadership lors d'une mutation majeure sont souvent de nouvelles entrantes... Pour s'imposer sur ce

marché, l'industrie automobile devra en tout cas passer du statut d'« architecte de technologies » à celui d'« architecte de services » liés à la mobilité.

Mais, souligne A.-Y. Portnoff, *l'économie de l'immatériel*, qui se met en place, ne se réduit pas à la société de l'information ou de la connaissance, ou à l'économie en réseaux. Internet est seulement un formidable accélérateur et l'amplificateur d'une mutation plus profonde, largement amorcée. Pour A.-Y. Portnoff, cette mutation peut être analysée suivant sept axes :

A cause du progrès technique, ce qui crée de la valeur n'est plus le travail physique, mais la composante créatrice et relationnelle de l'activité humaine. Cette constatation impose un nouveau management des hommes, réellement respectueux de leur différence et de la dignité de chacun.

La logique de commandement doit s'effacer devant la pratique de l'écoute, de la conviction, de la séduction : on ne peut exiger par la contrainte, ni les idées des personnes ou des partenaires, ni la fidélité de clients sollicités au niveau planétaire. Liberté et efficacité vont de pair dans le long terme.

La complexité des problèmes et des connaissances à mettre en œuvre oblige à rassembler des talents et des métiers différents. Cela impose des stratégies de partenariats durables, même avec des concurrents. On doit gérer des paradoxes.

Temps privés et professionnels s'interpénètrent, qu'on le veuille ou non. Il s'agit de vivre cette situation en construisant des synergies entre ces temps, au lieu de les opposer.

L'efficacité des organisations dépend de la qualité des relations dans et hors l'entreprise. Partout le quantitatif doit céder la place à la prise en compte du qualitatif.

Les business-modèles efficaces sont évolutifs et privilégient les flux par rapport aux stocks (d'où l'importance de la logistique), la réactivité par rapport aux optimisations et aux sécurisations.

Plus que d'une nouvelle économie, c'est donc d'un nouveau management qu'il s'agit : un management qui va changer radicalement l'exercice de nos métiers.

Le XXème siècle a été, après deux guerres mondiales, le siècle de l'introduction des principes d'organisation et de limitation de la puissance au niveau du droit international et de la charte des Nations Unies. Mais tout n'est jamais joué définitivement. La mondialisation cache une logique d'hégémonie, qui risque de réduire l'ordre et la régulation internationale à un jeu d'apparences. Pussions-nous nous en rendre compte et vouloir, chacun à la place qui est la sienne dans la société, prendre pleinement conscience des implications de la mondialisation en cours, et agir concrètement pour qu'elle soit au service des hommes et non l'inverse.

-
- (1) GIRAUD, Pierre-Noël, (2001), « *Le commerce des promesses, petit traité sur la finance moderne* », Editions du Saul, Paris.
- (2) BARBIERI MASSINI, E., (2000), « *Penser le Futur* », traduit et adapté de l'anglais, préfacé par Fabienne Goux-Baudiment.
GOUX-BAUDIMENT, F. (2000), « *Quand les territoires pensent leurs futurs* », L'Aube, éditions, Paris.

l'a.s.b.l. CENTRE de COOPERATION TECHNIQUE et PEDAGOGIQUE (CE.CO.TE.PE.)

Un instrument de liaison économie-enseignement

Créée en 1974 par le Conseil provincial, cette a.s.b.l. a pour objectif de contribuer à la promotion de l'économie en y associant le réseau d'enseignement de la Province de Liège.

Par vocation, le Centre de Coopération Technique et Pédagogique est l'instrument privilégié d'une liaison souple et efficace entre le monde économique et l'enseignement.

5 Départements :

CIFOC : Centre d'Innovation et de Formation Continuée

FORMULTIMEDIA : Formation par moyens Multimédia

CEFAP : Centre de Formation aux Automatismes de Production

CEFOP : Centre de Formation Continuée du Paramédical

HORUS : Centre de Formation Continue et de Recherche en Sciences de l'Information et Sciences Sociales

En collaboration avec des partenaires publics et privés,

nous avons organisé des consultances et formations dans divers secteurs : agriculture, mécanique, construction, informatique, imprimerie, photocomposition, management, communication, pédagogie, auxquels il faut ajouter les domaines spécifiques des départements CEFAP et CEFOP.

Que pouvons-nous vous offrir ?

Des formations :

De l'ouvrier à l'ingénieur Industriel, dans pratiquement tous les secteurs professionnels.

Du recyclage ponctuel (quelques jours) à la formation approfondie (plusieurs années).

Notre expérience nous permet de trouver des solutions adaptées à vos problèmes.

Des expertises :

Un expert peut collaborer sur site si nécessaire, à la résolution d'un problème d'infrastructure, d'équipement, de ressources humaines.

Des productions de supports multimédia :

Des supports écrits, audiovisuels ou informatiques peuvent être réalisés et produits pour vos formations.

a.s.b.l. CE.CO.TE.PE.

**Centre de Coopération
Technique et
Pédagogique**

**Rue du Commerce, 14
B. 4100 SERAING**

**Tél./Fax :
32 - (0)4/338 28 30**



ENSEIGNEMENT DE LA PROVINCE DE LIEGE

Humanités technologiques

Education Physique (athlétisme-basket, football, handball, judo,
natation, tennis, tennis de table)

Arts, Sciences économiques appliquées

Humanités techniques

Secrétariat-Tourisme, Techniques Sociales, Esthéticienne
Technicien de bureau, Technicien des industries chimiques
7^{ème} année Gestion des PME

Humanités professionnelles

Hôtellerie-Restauration, Auxiliaire familial(e) et sanitaire

Quai des Carmes, 43 – 4101 Seraing (Jemeppe)

Tél. 042349595

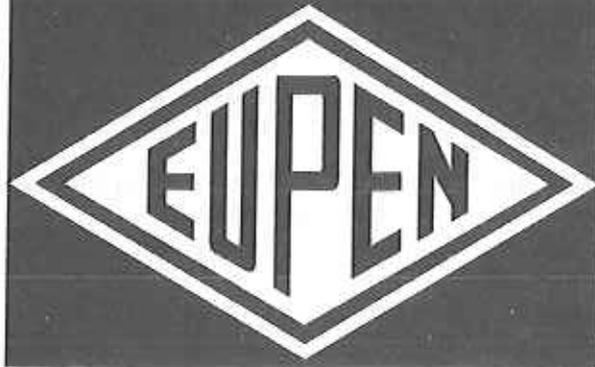
Numéro vert : 0800/14162

Avenue du Centenaire, 240 – 4102 Ougrée
Tél. 043361197

**Institut Provincial
d'Enseignement Secondaire
de Seraing**



Par sympathie



CABLERIE D'EUPEN S.A.

Tel.:+32(0)87.59.70.00 - Fax:+32(0)87.59.71.00
<http://www.eupen.com>



VOTRE ANNONCE SUR CETTE PAGE ? C'EST DÉSORMAIS POSSIBLE

Il ne vous en coûtera que

| | |
|-----------|------------------|
| 100 Euros | la demi-page |
| 200 Euros | la page complète |

pour une double parution

**Les brochures de la Fondation Jean BOETS
sont largement diffusées
auprès d'un public de décideurs et d'acteurs
des milieux politiques, socio-économiques et pédagogiques**

N'HÉSITEZ PAS À NOUS CONTACTER

FONDATION JEAN BOETS ASBI

**Rue du Commerce, 14
4100 SERAING**

Tél. : 04/330 73 47

Fax : 04/338 28 30

Editeur responsable :

**Philibert CAYET, Président de la Fondation Jean BOETS
Rue de Montegnée, 144 – 4101 JEMEPPE**

Avec le soutien de la Région Wallonne