

| Recommandation / Force / Point interne  | Référence PULSAR  | Objectifs   | Timing   | Responsable   | Etat d'avancement   | Commentaires  | Indicateur(s) de suivi   |
|---|---|---|--|---|---|---|--|
| <i>Cursus de gestion</i><br>Viennent du DAE (2013), du RFS (2014) et du RES (2019). De l'AT (2014), on gardera certaines bonnes pratiques.  | <i>Cohérence avec les objectifs et actions du plan stratégique HEFF 2015-2020</i> | <i>Liste des objectifs poursuivis par le plan d'action du département économique et social</i>  | <i>Délai de réalisation ou étapes d'achèvement des actions</i> | <i>Liste des services ou fonctions responsables des actions</i> | <i>Soit échelle de progression de 20%, soit 3 couleurs, soit...</i> | <i>Explication souhaitable pour comprendre l'action, son état d'avancement ou ses conditions de réalisation</i> | <i>Quantitatif ou qualitatif, permet d'évaluer la réalisation de l'action</i>    |
| <b>P 1 2 4</b>  |   | <b>1. Culture - valeurs - démarche qualité</b>  |  |   |   |   |  |
| RFS 1 Intensifier les efforts de sensibilisation des parties prenantes aux enjeux que doit relever l'école dans son environnement et construire ainsi un projet intégrateur partagé   | P 1.3.1<br>p 1.3.3<br>p 1.3.5   | 1.1. Intégration de la démarche qualité et développement progressif d'une "culture qualité" au sein du département                      | CT   | Direction<br>Coordi section<br>Coordi Q                         |   |   | Réalisation du PAI<br>Description des missions<br>PV des conseils et commissions |
| RFS 2 Mettre en place des lieux, dispositifs et instances de concertation et d'échanges pour définir et co-construire ce projet à moyen terme   |   |   |  |   |   |   |  |
| RFS 4 Au niveau de la démarche qualité, créer une base de crédibilité auprès des parties prenantes pour arriver à un diagnostic partagé, investir du temps dans la démarche de concertation pour convaincre que les solutions ne sont pas que techniques, mais qu'elles sont aussi organisationnelles et comportementales |   |   |  |   |   |   |  |
| RFS 19 Face à l'insuffisance de ressources pour faire face à toutes les missions, rechercher l'optimisation des ressources mises à disposition tout en engageant un dialogue avec l'autorité de tutelle pour disposer d'un potentiel en adéquation avec les missions et les besoins de l'école.                           |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 1 Élaborer le nouveau plan stratégique de la HE de manière plus participative, collaborative et intégrée afin de favoriser une plus grande mobilisation des parties prenantes autour du projet  |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 4 Développer une approche collective de l'innovation afin d'assurer la cohérence du changement  |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 6 Favoriser l'appropriation du référentiel AEQES par toutes les parties prenantes   |   |   |  |   |   |   |  |
| RFS 6 Chercher à susciter davantage l'implication des étudiants au sein de l'institution  | P 2.2<br>P 4.3.1  | 1.2. Amélioration de l'implication des étudiants dans le fonctionnement du département et intégration des étudiants à la vie de la HEFF | LT   | Coordi section<br>Coordi Q                                      |   |   | Calendrier éval. Cursus<br>Résultats évaluation<br>Campagne de communication     |
| RES 2 Soutenir la mise en place d'un système de délégués par programme dès cette année avec une assemblée des délégués qui nomme ses représentants dans les instances institutionnelles afin de renforcer la citoyenneté et lui donner un caractère plus actif  |   |   |  |   |   |   |  |
|   | P 2   | 1.3. Apprentissage de la citoyenneté et transmission des valeurs de la Ville de Bruxelles   | LT   | Direction<br>Enseignants  |   |   | Activités citoyennes   |
|   | P 2.4   | 1.4. Inclusion des étudiants à besoins spécifiques  | CT   | Direction<br>Relais SAAF  |   |   | Rapport SAAF   |
|   | P 3   | 1.5. Création d'un climat favorable au dialogue et au bien-être des équipes   | LT   | Direction   |   |   | Réalisation du Pulsar  |
|   | P 4   | 1.6. Promotion de l'épanouissement et du bien-être des étudiants  | LT   | Direction   |   |   | Réalisation du Pulsar  |
| RES 7 Intégrer les différentes parties prenantes internes à la CPQ (délégués étudiants, administratifs...)  | P 1.3.1<br>p 1.3.3<br>p 1.3.5   | 1.7. Développement de la CPQ et de ses missions   | MT   | Direction<br>Coordi Q   |   |   | Planning de réunion et<br>PV de la CPQ<br>Communication qualité<br>aux plénières |
| RES 8 Visibiliser l'aspect « Act » du PDCA afin de valoriser les améliorations apportées  |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 9 Compléter le plan d'action actualisé en le datant et en précisant les moyens à mobiliser, les échéances (à court, moyen et long terme), des indicateurs de mise en œuvre et de résultats  |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 10 Confier le pilotage du plan d'action actualisé à la CPQ  |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 11 Prévoir des moments d'information sur l'état d'avancement du plan d'action intégré, appuyés sur des indicateurs de mise en œuvre et de résultat  |   |   |  |   |   |   |  |
| RES 12 Prendre en compte dans le plan d'action intégré les recommandations issues du Rapport d'évaluation de suivi  |   |   |  |   |   |   |  |



Kim Colombo  
 Coordonnatrice qualité



Renaud Lorian  
 Directeur de département

| Recommandation / Force / Point interne  | Référence PULSAR                       | Objectifs  | Timing | Responsable   | Etat d'avancement | Commentaires | Indicateur(s) de suivi   |
|---|--|--|--------|---|-------------------|--------------|--|
| <b>p 1.3.3</b>  |  | <b>2. Programmes et méthodes</b>   |        |   |                   |              |  |
| RFS 7 Nourrir la réflexion sur la pertinence du programme en invitant l'ensemble des parties prenantes à participer   | p 1.3.5                                | 2.1. Révision régulière et participative des programmes d'étude en vue de renforcer la cohérence des programmes et leur adéquation aux attentes des parties prenantes et au cadre de référence | LT     | Coordi section                                      |                   |              | Fiche UE<br>Grille compétences   |
| RFS 16 Utiliser la notion de chaîne d'apprentissage pour porter un regard critique sur le programme, de manière à renforcer la cohérence de celui-ci et de lier contenus, acquis d'apprentissage et méthodes d'enseignement et d'évaluation |  |  |        |   |                   |              |  |
| RFS 13 Compte tenu du profil des étudiants et des effectifs de certaines promotions, développer les outils et supports numériques en complément et/ou substitution des activités en présentiel  | P 5.3<br>P 5.3.2                       | 2.2. Identification des bonnes pratiques d'enseignement et d'évaluation appropriées aux compétences et acquis visés par le programme   | CT     | Direction<br>Coordi section<br>Enseignants          |                   |              | Rapport d'activité<br>HEFF en chiffres<br>Focus Colldir                    |
| RFS 14 Profiter des faibles effectifs en master pour encourager les innovations pédagogiques et développer des pratiques pédagogiques plus collectives (projets interdisciplinaires notamment)  |  |  |        |   |                   |              |  |
| RFS 18 Compte tenu des acquis d'apprentissage visés, maintenir le cap en matière de niveau d'exigence demandé aux examens   |  |  |        |   |                   |              |  |
| RFS 11 Renforcer l'apprentissage des langues pour davantage répondre aux attentes des milieux professionnels et valoriser l'ancrage en région bruxelloise de l'entité   | P 5.4<br>P 7.1<br>P 7.3                | 2.3. Identification des bonnes pratiques d'enseignement et d'évaluation visant à renforcer la maîtrise des langues étrangères en sensibilisant les étudiants à leur importance                 | LT     | Direction<br>Coordi section<br>Enseignants          |                   |              | Rapport d'activité<br>Rapport BRI<br>Rapport centre de recherche           |
|   | P 5.2                                  | 2.4. Perfectionnement du dispositif des stages et TFE : encadrement et d'évaluation  | CT     | Coordi section<br>Coordi Stage et<br>TFE<br>Resp UE |                   |              | Consignes<br>Base de données TFE<br>Mailing étudiants                      |
|   | P 7                                    | 2.5. Développement d'activités hors enseignement   | LT     | Direction<br>Coordi section                         |                   |              | Programme annuel<br>d'activité   |
|   | P 5                                    | 2.6. Instauration de dispositifs appropriés visant à pallier le déficit de maîtrise de la langue française   | MT     | Direction<br>Coordi section<br>UER<br>SAR           |                   |              |  |
| <b>P 1 3 5 6 8</b>  |  | <b>3. Outils</b>   |        |   |                   |              |  |
|   | P 6<br>P 5.3.1<br>P 3.1.6              | 3.1. Sensibilisation des enseignants et personnels administratifs à l'importance de la formation continue  | CT     | Direction<br>Impact                                 |                   |              | Rapport d'activité<br>Attributions   |
|   | P 6                                    | 3.2. Renforcement de l'utilisation appropriée des diverses ressources documentaires et pédagogiques  | CT     | Direction<br>Bibliothèque<br>Resp UE                |                   |              | Documents<br>pédagogiques  |
| RFS 5 Mettre en place un système de collecte et de traitement d'informations efficace pour objectiver et optimiser les processus de décisions   | P 1.3<br>P 1.3.1<br>P 1.3.2<br>P 8.5.2 | 3.3. Développement d'une base d'outils de reporting et de benchmarking   | LT     | Direction<br>Secrétariat<br>Coordi Q                |                   |              | HEFF en chiffres<br>Tableau de bord<br>Rapport d'activité<br>Focus Colldir |
| RFS 15 Mettre en place un système d'évaluation de la charge de travail effective des étudiants par enseignement en relation avec les ECTS délivrés  |  | 3.4. Analyse de la charge de travail des étudiants   | LT     | Coordi section                                      |                   |              | Rapport d'évaluation   |
| RFS 20 Encourager les démarches entreprises pour élargir l'offre d'espaces de convivialité et de travail pour les étudiants.  | P 3                                    | 3.5. Amélioration de l'équipement des infrastructures  | LT     | Direction<br>Secrétariat<br>Equipe technique<br>G2I |                   |              | Programme<br>d'investissement<br>Planning d'entretien                      |
|   | P 8                                    | 3.6. Interactions avec les services de recrutement de la Ville de Bruxelles  | CT     | Direction   |                   |              | Liste des participants   |



Kim Colombo  
 Coordinatrice qualité



Renaud Lorian  
 Directeur de département

| Recommandation / Force / Point interne  | Référence PULSAR        | Objectifs  | Timing | Responsable                                | Etat d'avancement | Commentaires | Indicateur(s) de suivi  |
|---|-------------------------|--|--------|--|-------------------|--------------|---|
| <b>4. Environnement et communication</b>  |                         |  |        |  |                   |              |   |
| <i>RFS 3 Engager une réflexion sur des possibles délégations de décisions au niveau approprié dans un but de fluidifier le système et de responsabiliser les acteurs</i>  | P 3.1.2<br>P 6.1.2      | 4.1. Création d'une structure de coordination et renforcement de la coordination pédagogique   | LT     | Direction<br>Coordi section                |                   |              | Lettre de mission<br>Fiche UE                                   |
| <i>RFS 17 Accroître le partage d'informations entre enseignants (notamment sur les contenus de cours) et guider les nouveaux arrivants (par exemple : création de lieux de concertation entre professeurs afin de garantir la cohésion de programme, la continuité et la complémentarité des cours)</i> |                         |  |        |  |                   |              |   |
| <i>RFS 8 Structurer le réseau des anciens avec l'objectif de s'en servir pour renforcer la visibilité de l'institution auprès du monde professionnel et pour capitaliser sur leur retour d'expérience</i>   | P 8<br>P 3.3            | 4.2. Développement d'espaces de rencontre avec les autres institutions académiques, les diplômés, les instituts professionnels, dans le but de renforcer la cohérence des programmes et leur adéquation aux attentes des parties prenantes, mais aussi d'améliorer la visibilité et la réputation des formations proposées | LT     | Direction<br>Infocom<br>Coordi Q           |                   |              | Base de données Alumni<br>Rapport d'activité                    |
| <i>RES 3 Mettre davantage en valeur les atouts de l'école et notamment la qualité de l'accueil et de l'accompagnement personnalisé des étudiants</i>  |                         |  |        |  |                   |              |   |
| <i>RFS 9 Développer des partenariats avec les réseaux socioéconomiques en s'appuyant notamment sur les anciens et les enseignants issus du monde professionnel</i>  | P 8                     | 4.3. Renforcement et systématisation des contacts avec le monde professionnel et ancrage dans la société civile et renforcement de la recherche  | LT     | Direction<br>Coordi section<br>Enseignants |                   |              | Rapport d'activité<br>Centre de recherche                       |
| <i>RFS 10 S'appuyer sur des travaux de recherches existants pour nourrir les cours et les actualiser</i>  |                         |  |        |  |                   |              |   |
| <i>RES 5 Mettre en place un système formel et régulier de consultation du monde professionnel.</i>  |                         |  |        |  |                   |              |   |
|   | P 1.3<br>P 3            | 4.4. Formation au fonctionnement de l'école et développement d'un réseau de relais avec les services généraux  | CT     | Direction                                  |                   |              | Attribution   |
|   | P 8<br>P 4.1.3<br>P 1.2 | 4.5. Amélioration de la communication interne et intégration des outils  | LT     | Direction<br>Coordi Q                      |                   |              | Vade-mecum  |
| <b>5. Mobilité et flexibilité</b>   |                         |  |        |  |                   |              |   |
|   | P 1.2                   | 5.1. Promouvoir la poursuite d'études par le développement de la communication concernant les programmes personnalisés (ex-passerelles)  | CT     | Direction<br>Coordi section                |                   |              | Programmes complémentaires<br>Rapport d'activité                |
| <i>RFS 12 Accroître le nombre de destinations de qualité, notamment dans le monde anglophone et développer les échanges Belgica afin de faciliter davantage l'apprentissage du néerlandais</i>  | P 7                     | 5.2. Développement de nouveaux partenariats institutionnels Erasmus et assimilés, et renforcement de l'information des étudiants et enseignants  | LT     | Direction<br>BRI<br>Relais BRI             |                   |              | Programme international<br>Rapport BRI<br>Description processus |



Kim Colombo  
 Coordinatrice qualité



Renaud Loridan  
 Directeur de département