

www.condorcet.be



HAUTE ECOLE
Provinciale de
HAINAUT
CONDORCET

CATEGORIE ECONOMIQUE

**CALENDRIER ET PLAN DE SUIVI
DES RECOMMANDATIONS DES
EXPERTS**

**ENTITE
ASSISTANT DE DIRECTION**

DECEMBRE 2016




Enseignement organisé par la



Le Directeur-Président et le Directeur de la Catégorie économique de la Haute Ecole Condorcet approuvent le calendrier et le plan de suivi qui ont été réalisés pour l'entité « Assistant de direction ».

Mons, le 18 décembre 2015

Directeur-Président



P. LAMBERT

Directeur de la Catégorie économique



P. LAURENT

Le plan d'actions de l'entité « assistant de direction » a été établi en tenant compte des recommandations du comité d'experts notifiées dans le rapport d'évaluation externe et dans l'analyse transversale.

En effet, ces recommandations ont permis d'une part de conforter l'ensemble des actions que nous comptons mettre en place suite à l'exercice d'audit interne, d'autre part de prioriser certaines actions indispensables pour l'avenir de la section.

Le plan d'actions se décline à travers 4 axes stratégiques :

AXE 1 : « MAINTIEN DE L'ENTITE AD AU NIVEAU 6 »

Suite aux constats des experts (sur certains manquements de la formation pour maintenir le niveau 6), nous avons décidé de mettre en oeuvre toute une série d'actions, à savoir :

- Maintien du niveau 6 via organisation/formation
- Maintien du niveau 6 via niveau linguistique
- Maintien du niveau 6 via stages et TFE



Cet axe stratégique sera dès lors une de nos grandes priorités mais il ne pourra être bien mené qu'avec la poursuite des 3 autres axes.

AXE 2 : « COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE »

***AXE 3 : « GESTION STRATEGIQUE ET
OPERATIONNELLE DE LA HAUTE ECOLE »***

AXE 4 : « DEMARCHE QUALITE »

Légende de lecture du tableau – plan d'actions :

-  Recommandations des experts pour notre HE/section AD
-  Recommandation des experts pour toutes les HE en FBW/section AD

PLAN D' ACTIONS – ASSISTANT DE DIRECTION – HE CONDORCET

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité + / +++ / ++++	Responsable(s) / Personnes concernées	Degré de réalisation/ Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
AXE 1 « MAINTIEN NIVEAU 6 »						
<u>Maintien du niveau 6 via organisation/formation</u>						
<p><i>« ... désignation d'un coordonnateur de section (responsable pédagogique et/ou d'administration) aurait pour influence d'assurer une coordination plus efficace pour la section » -pg 6-</i></p> <p><i>« ... installer une coordination pédagogique du programme pour en assurer la cohérence et en organiser collectivement la réflexion par l'institution de réunions formalisées et systématiques » -pg 51-</i></p>	<p>1) Définir un profil de fonctions « coordinateur de section ».</p> <p>2) Dégager une charge horaire pour le coordinateur en fonction du profil de fonctions (en tenant compte du nombre d'étudiants).</p> <p>3) Faire appel à candidats pour le poste de coordinateur de section.</p> <p>4) Elire le coordinateur de section (adhésion des enseignants de la section).</p> <p>5) Etablir un planning de travail de coordination</p> <p>6) Donner des prérogatives au coordinateur.</p>	<p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p>	<p>Directeur de catégorie</p> <p>Enseignants</p> <p>coordinateur de section</p>	<p>2^{ème} quadrimestre 2015/2016</p> <p>1^{er} quadrimestre 2016/2017</p> <p>1^{er} quadrimestre 2016/2017</p> <p>1^{er} quadrimestre 2016/2017</p> <p>1^{er} quadrimestre 2016/2017</p> <p>1^{er} quadrimestre 2016/2017</p>	<p>Meilleure organisation de la formation</p> <p>Meilleure information vers les enseignants et les étudiants</p>	<p>*Volonté du PO de dégager des moyens</p> <p>*Implication : Directeur de catégorie Chefs de département/d'implantation</p> <p>*Réorganisation de la répartition des attributions</p> <p>*Enseignant volontaire au poste de « coordinateur de section » (sur chaque implantation)</p>

<p><i>« ...recruter des professionnels experts pour assurer une mixité des équipes » -pg 61 -</i></p>	<p>1) Analyser le profil des futurs enseignants à recruter par rapport aux AA à enseigner (surtout pour les cours techniques). 2) Redéfinir le processus, de recrutement/sélection des candidats. 3) Augmenter le nombre d'enseignants « invités » pour des formations sporadiques.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>Directeur de catégorie</p> <p>Directeur-Président</p>	<p>Endéans 3 ans</p> <p>Endéans 3 ans</p> <p>Endéans 3 ans</p>	<p>Meilleure adéquation de la formation avec la réalité professionnelle</p>	<p>Implication : *PO *Directeur-Président *Directeur de catégorie</p> <p>Budget</p>
<p><i>« ...mener une concertation sur les points communs et les différences entre les options.....pour permettre d'harmoniser les pratiques et les méthodes pédagogiques en vue d'optimiser le pilotage du programme » -pg 6-</i></p>	<p>1) Faire un état des lieux des pratiques et méthodes pédagogiques utilisées sur les différentes implantations. 2) Harmoniser ces pratiques et méthodes (en définissant et en respectant un degré de liberté pédagogique pour les enseignants). 3) Diffuser auprès des enseignants (des 3 implantations) un relevé des pratiques et méthodes harmonisées. 4) Contrôler le respect de l'harmonisation mis en place.</p>	<p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p>	<p>Enseignants Pédagogue(s)</p> <p>Enseignants Coordinateur de section</p> <p>Coordinateur de section Directeur de catégorie Chefs de département et d'implantation</p>	<p>2016/2017</p> <p>2016/2017</p> <p>2016/2017</p> <p>Fin 2016/2017 Action récurrente</p>	<p>Instauration d'une culture « section AD » unique sur les 3 implantations Meilleure pilotage du programme</p>	<p>Implication : *Directeur de catégorie *Chefs de département/d'implantation</p> <p>Participation d'un pédagogue</p> <p>Charge horaire pour le coordinateur de section</p>

<p>« ...encourager la formation des enseignants aux TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement » -pg 20-</p>	<p>- Rechercher de formations organisées sur les TICES (en interne et/ou en externe) - Motiver les enseignants à participer à ces formations.</p>	<p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	<p>Directeur-Président Directeur de catégorie</p>	<p>Endéans 3 ans</p> <p>Endéans 3 ans</p>	<p>Intensification de l'utilisation des TICE dans la formation</p>	<p>Implication : *Directeur-Président *Directeur de catégorie</p> <p>Budget pour augmenter le nombre de labos informatiques</p>
<p>« ...mener une réflexion avec les étudiants sur les notions de culture et de valeurs » -pg 7-</p> <p>« ...intégrer les compétences sociales et interpersonnelles... développer des compétences relationnelles..... Intégrer les nouvelles technologies et compétences requises dans le programme, notamment en créant des activités pédagogiques » -pg 59-</p>	<p>1) Changer la grille horaire en fonction d'informations diverses (Exigences du monde professionnel, comparaisons avec autres hautes écoles,...)</p> <p>2) « Retravailler » les UE et les fiches ECTS :</p> <p>*former les enseignants à la pédagogie par compétences ; *Diffuser des informations « harmonisées » (à toutes les catégories) et précises pour la constitution des UE (traduction du décret + contraintes du PO) ; *Analyser de manière critique les UE qui ont été créées ainsi que les fiches ECTS.</p>	<p>+++</p> <p>+++</p>	<p>*Directeur de catégorie *Enseignants</p> <p>*Directeur-Président *Directeur de catégorie *Enseignants * Coordinateur de section</p>	<p>Endéans 2 ans</p> <p>Endéans 2 ans</p>	<p>Amélioration de la formation en conformité avec : * le décret paysage * le monde professionnel</p>	<p>Implication : *Directeur-Président *Directeur de catégorie *Chefs de département/d'implantation</p> <p>Accord de l'ARES</p>

<p>« Renforcer la part des activités-projets dans le programme..... » -pg 60-</p>	<p>- Réfléchir sur la mise en place d'activités-projets dans la formation.</p>	<p>+++</p>	<p>Enseignants</p>	<p>2016/2017 Activité récurrente</p>		
<p>« ...développer les dispositifs d'accompagnement à la pédagogie favoriser la formation continuée » -pg 61-</p>	<p>1) Analyser les causes du faible taux de participation des enseignants à des conférences et à la formation continuée. 2) Développer des stratégies et des plans d'actions pour réduire/éliminer ces freins. 3) Sensibiliser les acteurs à l'importance de la participation à des conférences et à la formation continuée.</p>	<p>+ + +</p>	<p>Directeur-Président Directeur de catégorie</p>	<p>Endéans 4 ans Endéans 4 ans Endéans 4 ans</p>	<p>Augmentation du taux de participations aux formations continuées</p>	<p>Implication du Directeur-Président Directeur de catégorie Budget</p>
<p><u>Maintien du niveau 6 via niveau linguistique</u></p>						
<p>« ...améliorer les compétences linguistiques (surtout au niveau de l'oral) et orthographiques et proposer des tests de positionnement » -pg 20-</p> <p>«... veiller à ce que la maîtrise de la langue française soit intégrée et évaluée dans l'ensemble des unités d'enseignement » -pg 58-</p> <p>«encourage l'établissement à faire intervenir des locuteurs natifs ou à intensifier les stages à l'étranger (ex. : Erasmus)... »</p>	<p>1) Introduire un critère d'évaluation orthographique dans toutes les AA de la section. 2) Faire participer les étudiants faibles en français à des formations complémentaires sur l'e-campus. 3) Instaurer un stage obligatoire en langue étrangère. 4) Créer une base de données de « locuteurs natives » qui pourraient régulièrement intervenir (physiquement ou virtuellement) dans certaines AA (via conférences, ...).</p>	<p>+++ ++ ++ ++</p>	<p>Enseignants Directeur de catégorie Enseignants</p>	<p>2016/2017 Endéans 3 ans Endéans 3 ans Endéans 2 ans</p>	<p>Amélioration de la formation au niveau linguistique</p>	<p>Autorisation PO Charge horaire pour le coordinateur de section Budget</p>

<p><i>« ...entraîner leurs étudiants à une meilleure maîtrise de la langue orale (si possible, un niveau C1, comme à l'écrit) en mettant en œuvre des projets (ex. : avec la Flandre)» - pg 11-</i></p>	<p>1) Mettre en place des activités pour pallier les lacunes linguistiques orales. 2) Augmenter le nombre d'heures consacrées aux langues dans la grille horaire. 3) Exiger à l'inscription (section AD-langues), un niveau minimum en langues à l'étudiant.</p>	<p>+++</p>	<p>Enseignants Directeur de catégorie</p>	<p>Endéans 2 ans Endéans 2 ans</p>	<p>Amélioration de la formation au niveau linguistique</p>	<p>Implication : *directeur de catégorie *Chefs de département et d'implantation Modification grille horaire (langues) Budget</p>
<p><i>« ...aux établissements qui organisent l'option « médical » : d'adopter une position claire par rapport aux acquis d'apprentissage en langues pour cette option et de la diffuser auprès des futurs étudiants » - pg 37-</i></p>	<p>1) Analyser le niveau des exigences en langues pour l'option « médical » (en fonction des informations provenant du monde professionnel, anciens étudiants,...) 2) Réfléchir sur un changement de la grille horaire (poids des langues dans la grille de formation) en fonction des informations collectées en 1). 3) Informer les futurs étudiants sur un repositionnement au niveau des langues (si nécessaire).</p>	<p>+++ +++ +++</p>	<p>*Enseignants *Coordinateur de section *Directeur de Catégorie</p>	<p>Endéans 3 ans Endéans 3 ans Endéans 3 ans</p>	<p>Meilleure précision de la finalité de la formation Assistant de direction – option « médical »</p>	<p>Implication *Directeur de catégorie *Chefs de département et d'implantation Autorisation ARES Charge horaire pour le coordinateur de section</p>

<i>Maintien du niveau 6 via stages et TFE</i>						
<p>« ... étudier la possibilité d'un stage d'observation en début de cursus ; « ... d'instituer un rythme régulier de contacts entre l'étudiant stagiaire, le tuteur du stage et l'enseignant (éventuellement via Moodle). « ... encourage les enseignants à mieux formuler les critères d'évaluation. Il les engage à donner un feed-back à l'étudiant par rapport à ses apprentissages entre le début et la fin de son stage, et à clarifier la part accordée à l'évolution durant le stage au sein de l'évaluation finale du stage.d'améliorer l'information à destination des maitres de stage et de rendre systématique l'emploi d'une grille d'évaluation unique à travers les trois entités ». -pg 12- ---) « ... veiller à une adéquation systématique entre les compétences du cursus et les activités d'apprentissage, en particulier le TFE et le stage » -pg 20- « ... construire une progression des stages allant de l'observation, à la participation puis à l'intégration en étant</p>	<p>1) Changer la grille horaire pour introduire des stages plus tôt dans le cursus (comparaison de grilles avec d'autre HE)</p> <p>2) Formaliser et harmoniser les objectifs et critères d'évaluation de stages et de TFE des 3 implantations (avec une liberté en fonction des spécificités des options).</p> <p>3) Diffuser ces informations auprès des partenaires extérieurs.</p> <p>4) Organiser des entretiens individuels « débriefing » entre l'enseignant responsable de stage, le maître de stage et l'étudiant (en fin de stage)</p>	<p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p> <p>++</p>	<p>*Directeur de Catégorie</p> <p>* Chefs de département et d'implantation</p> <p>*Coordinateur de section</p> <p>*Enseignants-responsables de stages/TFE</p>	<p>Endéans 2 ans</p> <p>Endéans 2 ans</p> <p>Endéans 2 ans</p> <p>Endéans 2 ans</p>	<p>Prise de conscience rapide avec la vie professionnelle.</p> <p>Amélioration de la communication/compréhension du monde professionnel sur les exigences pédagogiques.</p> <p>Prise de conscience par l'étudiant de son niveau.</p>	<p>Implication Directeur de Catégorie</p> <p>Autorisation ARES</p> <p>Charge horaire pour le coordinateur de section</p> <p>Charges horaires libérées pour les enseignants responsables de stages/TFE</p>

<p><i>particulièrement attentifs à ce que les objectifs d'apprentissages spécifiques à chacun des stages soient négociés avec et respectés par les maitres de stage » -pg 60 -</i></p>						
<p><i>« ...mener une réflexion sur la pertinence du découpage du stage en option « Médical » et notamment par rapport aux compétences spécifiques à atteindre et à la durée consacrée en milieu professionnel » - pg 12-</i> <i>« ...intensifier les contacts avec le milieu médical afin de pouvoir compter sur d'autres lieux de stage » -pg 12-</i></p>	<p>- Créer une cellule de réflexion sur les stages - option « médical »</p> <p>- Elargir le réseau de contacts avec le monde professionnel (option « médical »)</p>	<p>+++</p> <p>+++</p>	<p>*Directeur de Catégorie *Chef d'implantation de Tournai *Enseignants responsables de stages/TFE (option « médical »)</p>	<p>Endéans 2 ans</p> <p>Endéans 2 ans</p>	<p>Amélioration de l'adéquation formation et monde professionnel</p>	<p>Implication : *Directeur de catégorie *Chef de d'implantation de Tournai</p>
<p><i>« ...d'être vigilants par rapport au choix du TFE et d'exiger un travail de recherche de la part de l'étudiant » -pg 12-</i> <i>recommande que l'on</i> <i>« ... veille à ce qu'une adéquation systématique existe entre les compétences visées par cursus et le TFE »-pg 12-</i> <i>« ...la présence, dans les descripteurs de Dublin relatifs au niveau 6 du Cadre Européen des Certifications, d'une initiation à la recherche et invite donc</i></p>	<p>- Instaurer un TFE qui corresponde aux exigences d'un niveau 6 (particulièrement au niveau de la recherche)</p>	<p>+++</p>	<p>Enseignants responsables de stages/TFE</p>	<p>Endéans 2 ans</p>	<p>Répondre aux exigences du maintien au niveau 6 des descripteurs de Dublin au niveau de la recherche.</p>	<p>Implication du directeur de catégorie et des chefs de département et d'implantation</p>

<p><i>l'établissement à introduire cette dimension dans son programme d'études » -pg 20-</i></p>						
<p>AXE 2 COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE »</p>						
<p><i>« ... insister sur la polyvalence demandée par la profession (une veille métier permettrait à ce propos de garder les programmes à jour) -pg 20-</i></p> <p><i>« ... promouvoir une plus grande présence de représentants du monde professionnel dans les diverses activités pédagogiques (pas seulement dans les jurys de TFE) » -pg 60 -</i></p> <p><i>« ... associer le monde professionnel au pilotage du programme » -pg 61-</i></p> <p><i>« ... collaborer autant que faire se peut avec les associations professionnelles et autres organismes de manière à mieux faire connaître le métier et ses différents débouchés » -pg 61-</i></p>	<p>1) Créer une base de données centralisées « relations-monde professionnel » et si, existant, le nom de la personne relais dans l'école.</p> <p>2) Désigner un responsable « base de données-relations monde professionnel » dans la catégorie économique</p> <p>3) Donner pour mission au coordinateur de section d'être porte-drapeau de sa spécialité et de nouer des liens avec des associations, fédérations,... professionnelles.</p> <p>4) Donner pour mission au coordinateur de section d'organiser des réunions avec les enseignants afin d'avoir une réflexion sur la mise à jour des cours et/ou le développement de projets suite aux informations collectées dans le monde professionnel.</p>	<p>++</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>++</p>	<p>Enseignants Coordinateurs de section</p> <p>Directeur de Catégorie</p> <p>Coordinateur de section</p> <p>Coordinateur de section Enseignants</p>	<p>Endéans 3 ans</p> <p>Endéans 3 ans</p> <p>Endéans 3 ans</p> <p>Endéans 3 ans</p>	<p>Multiplication des contacts avec le monde professionnel pour « être à jour » avec la formation.</p>	<p>Implication : *Directeur de Catégorie *Chefs de département/d'im plantation</p> <p>Charge horaire pour le coordinateur de section</p>

AXE 3 GESTION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DE LA HE						
<p><i>...trop faible implication des parties prenantes dans la gouvernance de la HE » -pg 19-</i></p> <p><i>« ... communiquer sur les projets liés aux axes stratégiques afin d'en faire bénéficier toutes les sections » -pg4-</i></p>	<p>- Mettre en place un organigramme hiérarchique de diffusion des informations afin que toutes les acteurs de la catégorie reçoivent la même information quel que soit le site ou la section et ce dans une même période de temps.</p>	<p>+++</p>	<p>Directeur-Président</p> <p>Directeur de Catégorie</p>	<p>Fin quadrimestre 2015/2016</p>	<p>Transparence sur les décisions prises.</p>	
<p><i>« ...réalise une analyse des risques et des avantages de l'ouverture de nouvelles sections (analyse de l'offre existante, de la demande potentielle ainsi que des besoins et débouchés professionnels) » -pg4-</i></p> <p><i>« ...construire un plan d'actions aux objectifs clairs, aux actions hiérarchisée et en indiquer les responsables » -pg 53-</i></p>	<p>1) Réaliser des études de faisabilité sur les choix stratégiques proposés.</p> <p>2) Sélectionner les choix stratégiques « viables ».</p> <p>3) Prioriser les actions à mener pour atteindre ces choix stratégiques.</p> <p>4) Etablir un chronogramme de travail avec désignation des responsables, dates-butoir de réalisation et de vérification des différentes actions planifiées.</p>	<p>++</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>++</p>	<p>Directeur-Président</p> <p>Directeur de Catégorie</p>	<p>2016/2017</p> <p>Activité récurrente</p>	<p>Gestion de la HE avec une méthode « Plan – Do – Check – Act (démarche cyclique)</p>	<p>Implication :</p> <p>*Directeur-Président</p> <p>*Directeur de catégorie</p>

<p><i>« ... l'implantation dans laquelle se déroule l'option « Médical », le comité des experts recommande à la HE de débloquer urgemment la situation (au niveau logistique) » - pg 15-</i></p> <p><i>« ... améliorer l'offre d'infrastructure du Negundo » -pg20-</i></p>	<p>1) Lister les problèmes de dysfonctionnements sur le site « Negundo » (au niveau de toutes les parties prenantes).</p> <p>2) Hiérarchiser les dysfonctionnements constatés.</p> <p>3) Mettre en place un planning de « solutionnement » des dysfonctionnements.</p>	<p>+++</p> <p>+++</p> <p>+++</p>	<p>* Directeur-Président</p> <p>* Directeur de Catégorie</p> <p>* Chef d'implantation de Tournai</p>	<p>2^{ème} quadrimestre 2015/2016</p> <p>2^{ème} quadrimestre 2015/2016</p> <p>2^{ème} quadrimestre 2015/2016</p>	<p>Améliorations des conditions de vie et de travail sur l'implantation de Tournai.</p>	<p>Implication :</p> <p>* PO</p> <p>*Directeur-Président</p> <p>*Directeur de catégorie</p> <p>*Chef d'implantation de Tournai</p>
<p>AXE 4</p> <p>DEMARCHE QUALITE</p>						
<p><i>« ... suggère un rapprochement entre les équipes et le pilotage institutionnel de la qualité.....meilleure appropriation des procédures et des processus par les parties prenantes » -pg 6-</i></p> <p><i>« ... impliquer davantage les étudiants dans la gestion et notamment dans les démarches qualité de l'établissement » -pg6-</i></p> <p><i>« ... veiller à ce que la démarche qualité soit conçue comme un outil pérenne d'amélioration continue et partie intégrante du fonctionnement de la formation » - pg 61-</i></p>	<p>1) Hiérarchiser de manière précise les rôles et missions du Bureau Qualité.</p> <p>2) Redéfinir le profil de fonction des membres du Bureau Qualité et surtout celui du personnel transversal lié au Bureau.</p> <p>3) Diffuser les informations concernant l'organisation du Bureau Qualité</p> <p>4) Diffuser les informations sur les actions « Qualité » aux différents acteurs internes de la HE via un système hiérarchique contrôlé.</p> <p>5) Pousser les acteurs internes à utiliser les outils-qualité.</p>	<p>++</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>+</p>	<p>Directeur-Président</p> <p>Bureau Qualité</p> <p>Directeur de Catégorie</p>	<p>En cours de réalisation</p> <p>En cours de réalisation</p> <p>2016/2017 Activité récurrente</p> <p>2016/2017 Activité récurrente</p> <p>Endéans 3 ans</p>	<p>Intégration des parties prenantes dans la démarche qualité</p>	<p>Implication :</p> <p>*Directeur-Président</p> <p>*Directeur de catégorie</p>