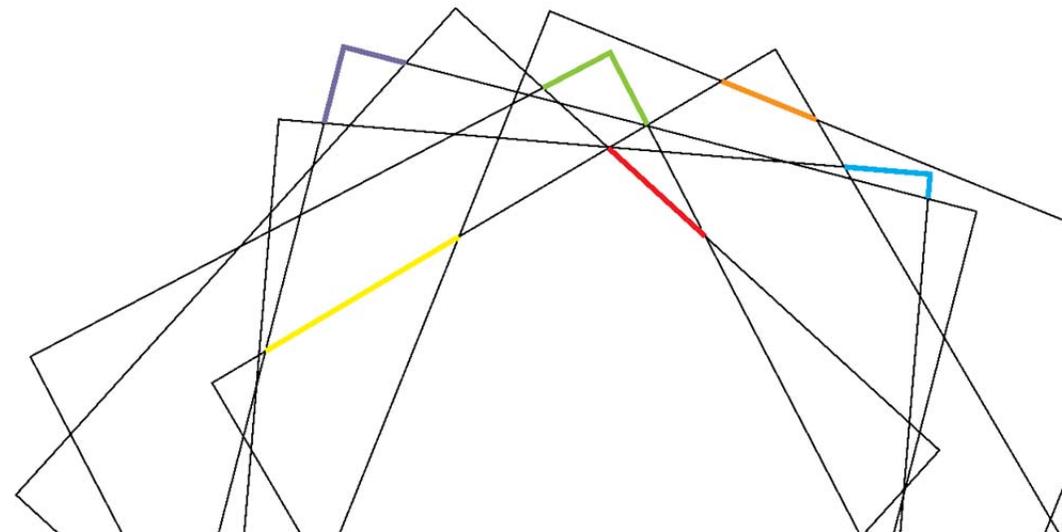


HAUTE ECOLE FRANCISCO FERRER
Catégorie économique

Bachelier Assistant(e) de direction

CALENDRIER ET PLAN D'ACTION – DÉCEMBRE 2015



COMMENTAIRE GÉNÉRAL

Le plan d'action ci-dessous est le résultat du travail d'autoévaluation de nos pratiques et de notre organisation mené pendant trois ans par l'équipe pédagogique. Cette analyse nous a permis d'installer la démarche qualité et de concevoir un outil de pilotage pour les cinq prochaines années.

Enrichis par le regard extérieur des experts, qui ont partagé leurs analyses et leurs bonnes pratiques, nous avons élaboré ce plan d'action, certes ambitieux, mais qui reflète les priorités que nous souhaitons poursuivre et la volonté des équipes de s'inscrire dans l'amélioration de la qualité.

Notre première priorité est l'amélioration de notre programme de formation. Nous avons donc listé des actions à entreprendre dans deux axes liés aux activités d'apprentissage: d'une part, un axe autour de l'apprentissage des langues et des Tics, et des intégrations à créer entre les différentes activités; et d'autre part, un axe autour des stages et du travail de fin d'études qui voit l'aboutissement de la formation de nos étudiants.

Un troisième axe est consacré à l'amélioration de la prise en compte des parties prenantes dans notre organisation et dans nos décisions. C'est principalement vers les besoins des étudiants et la consultation des milieux professionnels que s'orientent nos actions.

Enfin, le dernier axe exprime les actions que nous prévoyons pour poursuivre le développement de la démarche qualité au sein de notre section et de notre catégorie. Cela repose sur la création et la pérennisation de la fonction de coordinateur de section et la récolte des données pertinentes pour le pilotage de l'organisation.

Pour clore ce commentaire d'introduction, nous souhaitons souligner le fait que toutes ces réalisations à venir pourront s'appuyer sur nos forces identifiées et reconnues: l'implication et le dynamisme de la direction, une politique volontariste d'ouverture de la section vers l'extérieur, un environnement de travail favorable pour les enseignants et les étudiants, et l'existence de services transversaux actifs et représentés dans la section.

AXE 1 – COHERENCE INTERNE DU PROGRAMME (1): COMPETENCES TRANSVERSALES / LANGUES / TIC

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|--|---|-------------------|----------------|------------------------------------|--|---------------------------|
| 1.1 Compétences transversales Renforcer la dimension d'initiation à la recherche et inciter les étudiants via les activités d'apprentissage à utiliser plus fortement les ressources documentaires. (RFS p. 6 R2) (AT p. 42 R20) | Organisation d'activités d'apprentissage qui intègrent l'exploitation de ressources documentaires et de compétences d'analyse et de recherche | 3 | Enseignants | En cours | Confirmer le niveau 6 de la formation | |
| | Organisation d'activités d'apprentissage qui permettent le développement des soft-skills | 3 | Enseignants | En cours | Améliorer les aptitudes relationnelles et communicationnelles multilingues et techniques | |
| | Intégrer les compétences sociales et interpersonnelles non seulement aux activités d'apprentissage (travaux de groupe, apprentissage par projets, études de cas, workshops), mais aussi lors de l'évaluation des apprentissages en cours, des stages et des présentations orales. (AT p. 43 R22) | | | | | |
| Expliciter et/ou renforcer les activités pédagogiques ou modalités d'activités pédagogiques qui permettent de développer des compétences relationnelles. (AT p. 43 R23) | | | | | | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|---|---|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------|
| <p>Renforcer la part des activités-projets dans le programme. Ces activités peuvent en effet avoir un impact fort sur l'acquisition de compétences transversales (gestion de projet, sensibilisation à des thématiques de responsabilité sociale des entreprises, compétences relationnelles, etc.), sur l'employabilité des étudiants, mais aussi sur la visibilité de la section et de l'établissement qui les organisent. (AT p. 44 R26)</p> | <p>Organiser des activités d'apprentissage sous forme de projets</p> | 3 | Enseignants | En cours | Améliorer l'aptitude au travail collaboratif | |
| <p>Veiller à ce que le contact des étudiants avec les réalités du métier sur le terrain soit organisé de façon progressive dès la 1^{re} année d'études et que ces activités soient bien en phase avec la progression pédagogique dans le cadre des cours. (AT p. 45 R29)</p> | <p>Concrétiser la réalité professionnelle du métier auprès des étudiants de bloc1 en organisant des activités avec des professionnels au début des études</p> | 3 | Coordinateur section / Enseignants | En cours | Confirmer le plus tôt possible l'orientation des étudiants et les confronter aux exigences de la formation et du métier | |
| <p>Veiller à l'exploitation pédagogique des expériences de terrain (stages) dans le cadre des cours. (AT p. 46 R32)</p> | <p>Exploiter l'expérience de terrain dans les activités d'apprentissage</p> | 3 | Enseignants | En cours | Renforcer la cohérence de la formation et assurer la transférabilité des savoirs et savoir-faire | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|---|---|----------------------------|---|---|--|---------------------------|
| <p>1.2 Langues étrangères</p> <p>Se référer explicitement aux niveaux de langues tels que définis par le Cadre européen commun pour évaluer les compétences en langues des étudiants à l'entrée et à la sortie du programme – au niveau 6 de l'enseignement supérieur, la maîtrise d'une langue étrangère correspond au moins au niveau B2 du Cadre européen commun pour les langues. (AT p. 39 R10)</p> <p>Organiser des cours de langues plus fonctionnels et moins notionnels, orientés vers des contextes professionnels pertinents et authentiques, en interaction avec des <i>native speakers</i>. (AT p. 40 R14)</p> <p>Recourir aux technologies actuelles dans les cours de langues (tableaux interactifs, applications spécifiques ou permettant la communication orale et écrite). (AT p. 40 R15)</p> | <p>Expliciter les niveaux attendus dans le profil de la formation et dans toutes les fiches UE des activités d'apprentissage Langues étrangères</p> <p>Equilibrer la théorie et la pratique, contextualiser l'apprentissage des langues étrangères</p> <p>Intensifier l'utilisation de la plateforme iCampus</p> <p>Utiliser les labos de langue</p> <p>Promouvoir l'utilisation d'outils en ligne disponibles gratuitement</p> | <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> | <p>Enseignants de langues</p> <p>Enseignants de langues</p> <p>Enseignants de langues</p> | <p>Juin 2017</p> <p>Juin 2017</p> <p>En cours</p> | <p>Confirmer le niveau 6 de la formation et améliorer la qualité des fiches UE</p> <p>Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés et renforcer l'inter- et la transdisciplinarité</p> <p>Renforcer l'acquis des technologies par les diplômés</p> | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|--|--|-------------------|--|------------------------------------|--|---------------------------|
| <p>Saisir toutes les opportunités d'intégrer l'aspect langue dans les activités d'apprentissage et les évaluations, ceci pouvant aller jusqu'à l'organisation de quelques cours généraux (marketing, actualité) dans une langue étrangère, du moins partiellement. (AT p. 40 R16)</p> <p>Revoir l'organisation des cours de langues et les activités d'immersion (RFS p. 8 R4)</p> | <p>Intégrer les langues étrangères aux activités d'apprentissage</p> <p>Renforcer la coordination de l'enseignement des langues et sensibiliser les enseignants à l'actualisation des contenus</p> | <p>2</p> <p>3</p> | <p>Enseignants</p> <p>Enseignants de langues</p> | <p>En cours</p> <p>En cours</p> | <p>Améliorer les compétences linguistiques transdisciplinaires des étudiants pour les amener au niveau 6</p> | |
| <p>1.3 Langue française</p> <p>Veiller à ce que la maîtrise de la langue française soit intégrée et évaluée dans l'ensemble des unités d'enseignement. (AT p. 40 R12)</p> | <p>Intégrer la langue française aux activités d'apprentissage</p> | <p>3</p> | <p>Enseignants</p> | <p>En cours</p> | <p>Maîtriser professionnellement la langue française</p> | |
| <p>1.4 TIC</p> <p>Intégrer les nouvelles technologies et compétences requises dans le programme, notamment en créant des activités pédagogiques couvrant plusieurs matières-cours à la fois (AT p. 44 R25)</p> | <p>Intégrer les TICs aux activités d'apprentissage</p> | <p>2</p> | <p>Enseignants</p> | <p>En cours</p> | <p>Maîtriser les compétences technologiques utiles à la profession</p> | |

AXE 2 – COHERENCE INTERNE DU PROGRAMME (2): STAGES ET TFE

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|---|--|----------------------------|--|---|--|---------------------------|
| <p>2.1 Stages</p> <p>Construire une progression des stages allant de l'observation, à la participation puis à l'intégration en étant particulièrement attentifs à ce que les objectifs d'apprentissage spécifiques à chacun des stages soient négociés avec et respectés par les maitres de stage. (AT p. 46 R31)</p> <p>Revoir l'équilibre entre pratique et théorie par une répartition évoluée des temps de stage et un développement des dispositifs complémentaires. (RFS p. 8 R2)</p> <p>Formaliser et uniformiser l'évaluation des stages. (RFS p. 8 R5)</p> <p>Inciter plus fortement les étudiants à la mobilité notamment via des stages à l'étranger. (RFS p. 6 R3)</p> | <p>Systématiser le stage d'immersion obligatoirement dans un environnement professionnel où la langue de travail n'est pas le français.</p> <p>Utiliser une grille d'évaluation de stage incluant toutes les compétences attendues en fin de cycle Donner des directives de stage explicitant les attentes</p> <p>Améliorer l'information sur la mobilité Erasmus (min un événement par an)</p> <p>Rechercher des écoles partenaires en Flandre ou à l'étranger (au moins 3)</p> | <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> | <p>Enseignants des UE incluant des AA stages</p> <p>Responsable des stages</p> <p>Relais Mobilité et BRI</p> | <p>Juin 2017</p> <p>Avril 2016</p> <p>Juin 2017</p> | <p>Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés</p> <p>Confirmer le niveau 6 de la formation Favoriser l'équité de l'évaluation</p> <p>Augmenter la mobilité</p> | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|--|--|-------------------|---|------------------------------------|--|---------------------------|
| <p>2.2 TFE</p> <p>Veiller à ce que le TFE soit bien le reflet de la projection des acquis d'apprentissage en langues, en communication, en présentation, impliquant analyses et recherches. (AT p. 42 R21)</p> <p>Instaurer un système de promoteurs pour le TFE. (RFS p. 8 R3)</p> | <p>Utiliser une grille d'évaluation du TFE incluant toutes les compétences attendues en fin de cycle (compétences de niveau 6) Donner des directives de TFE explicitant les attentes</p> <p>Renforcer la collaboration avec les Maîtres de stage externes dans le cadre du TFE</p> | <p>3</p> <p>1</p> | <p>Coordinateur section</p> <p>Enseignants Maîtres de stage</p> | <p>Avril 2016</p> <p>Juin 2018</p> | <p>Confirmer le niveau 6 de la formation Favoriser l'équité de l'évaluation</p> <p>Augmenter la base de données des maîtres de stage quantitativement et qualitativement</p> | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|---|---|-------------------|--|------------------------------------|--|---------------------------|
| Capitaliser sur les anciens pour établir le réseau de professionnels de l'établissement. (AT p. 45 R30) | Systematiser les enquêtes auprès des diplômés pour récolter des données propices au pilotage du programme et pour renforcer notre réseau (après 1 an – après 3 ans) | 2 | Directeur de catégorie/ Commission Qualité | Juin 2018 | Disposer d'un tableau de bord qui inclut des données sur l'insertion professionnelle pour piloter le programme | |
| 3.3 Monde professionnel | | | | | | |
| Développer la relation avec le monde professionnel. (RFS p. 6 R1) | Création du CompAs (comité permanent pluridisciplinaire d'avis sur les programmes) | 2 | Commission Qualité | En cours | Bénéficier d'espaces de rencontres professionnelles | |
| 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. (AT p. 53 R49) | Identifier les organisations professionnelles | 2 | Commission Qualité | En cours | Augmenter la visibilité de notre offre de formation | |
| Prendre des initiatives de contacts fréquents et réguliers avec le monde de l'entreprise, foyer des futurs diplômés en AD. (AT p. 45 R27) | Offrir aux étudiants et diplômés des possibilités de networking (job day, journée d'études...) minimum 1 fois /an | 2 | Directeur de catégorie/ Coordinateur de section | En cours | | |
| Promouvoir une plus grande présence de représentants du monde professionnel dans les diverses activités pédagogiques (pas seulement dans les jurys de TFE). (AT p. 45 R28) | Communiquer sur nos activités auprès du monde professionnel | 2 | Directeur de catégorie/ Infocom | En cours | | |
| | Organisation de conférences – Visites extérieures (minimum 3 par an) | 3 | Enseignants | En cours | | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|--|--|-------------------|--|------------------------------------|---|---------------------------|
| Associer le monde professionnel au pilotage du programme. (AT p. 52 R43) | Récueillir les avis des professionnels sur notre programme grâce au Compas. | 2 | Commission Qualité | Juin 2017 | Amélioration de notre programme et adéquation avec les attentes du milieu professionnel | |
| 3.4 HE/Promotion sociale Prendre toutes les mesures, lorsque le nombre d'étudiants inscrits dans la section Assistant de direction est critique, pour remédier à cette situation pédagogiquement difficile et économiquement peu raisonnable: déployer des efforts supplémentaires pour augmenter le nombre d'étudiants inscrits, décider de fermer la section ou encore se rapprocher d'autres établissements en vue d'une mutualisation des ressources. (AT p. 24 R2) | Préparer un dossier sur les possibilités de co-organisation du programme | 3 | Directeur de catégorie | Juin 2019 | Recherche de synergies et d'économies d'échelle | Contraintes politiques |
| 3.5 Canaux de communication Inciter les enseignants à utiliser davantage la plateforme en ligne. (RFS p. 5 R6) | Faire un relevé des utilisateurs de Icampus Former à l'utilisation de la plateforme | 1 | Coordinateur section Relais Icampus | Juin 2016 | Amélioration de la qualité de l'information et de la circulation de l'information | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|---|---|-------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Privilégier un canal unique de communication pour les informations relatives à l'institution. (AT p. 53 R48) | Centraliser toutes les informations disponibles pour les étudiants | 1 | Coordinateur section | Juin 2016 | | Contraintes techniques |
| | Actualiser chaque année les informations (fiches UE, directives, mémentos...) | 3 | Enseignants/coordinateur section | En cours | | |

AXE 4 – PILOTAGE DU PROGRAMME PAR LA QUALITE

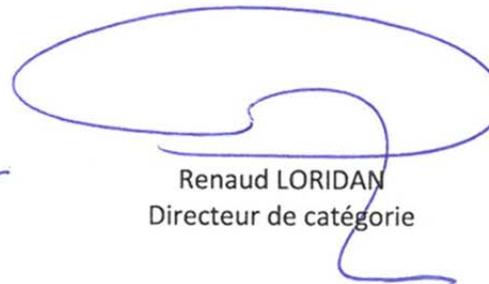
| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|---|--|-------------------|-------------------------|------------------------------------|--|---------------------------|
| 4.1 Coordination section Mettre en place une coordination pédagogique pour la section. (RFS p. 5 R5) 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. (AT p. 52 R42) | Désigner un coordinateur de section | 3 | Directeur de catégorie | Réalisé | Améliorer le fonctionnement de la section Favoriser l'appartenance à la section | |
| | Organiser des réunions de section (minimum 2/an) et décider des thèmes de ces réunions en cohérence avec la démarche qualité | 3 | Coordinateur de section | En cours | Améliorer la cohérence du programme et mettre en œuvre la démarche qualité | |
| 4.2 Démarche qualité Travailler à une démarche qualité pérenne dissociée des obligations externes. (RFS p. 5 R4) Veiller à ce que la démarche qualité soit conçue comme un outil pérenne d'amélioration continue et partie intégrante du fonctionnement de la formation. (AT p. 54 R50) | Créer une commission permanente de la qualité (minimum 2 réunions / an) | 3 | Direction de catégorie | Réalisé | Contribuer à la mise en place de la démarche qualité et à la sensibilisation des acteurs | |
| | Décrire les processus-clés Systématiser les bonnes pratiques Revoir annuellement le plan d'action Intégrer les parties prenantes au pilotage du programme | 3 | Commission Qualité | En cours | | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|--|---|-------------------|--|------------------------------------|---|---------------------------|
| <p>4.3 Services transversaux</p> <p>Développer le dispositif des enseignants relais pour accroître la visibilité des services transversaux auprès des étudiants. (RFS p. 5 R7)</p> <p>Réfléchir à l'organisation d'une journée d'information sur les services transversaux, en cours d'année, en lien avec un Mobility Day. (RFS p. 9 R2)</p> | <p>Désigner des personnes relais et communiquer cette information</p> <p>Organiser des moments de contacts entre les services transversaux et les enseignants/les étudiants</p> <p>Diffuser l'information sur les rôles de ces services</p> | <p>2</p> <p>2</p> | <p>Directeur de catégorie</p> <p>Directeur de catégorie</p> <p>Coordinateur section/ Enseignants</p> | <p>Réalisé</p> <p>En cours</p> | <p>Soutien accru aux étudiants dans la poursuite et réussite de leurs études.</p> | |
| <p>4.4 Pilotage du programme</p> <p>Travailler à la complétude des données du programme. (RFS p. 9 R3)</p> <p>Élaborer un système de collecte et d'analyse de données chiffrées propres au cursus pour favoriser le pilotage du programme. (AT p. 55 R55)</p> | <p>Définir et recueillir des données internes pour le pilotage du programme</p> | <p>3</p> | <p>Directeur de catégorie/ Commission Qualité</p> | <p>Juin 2017</p> | <p>Disposer d'un tableau de bord qui inclut des données pour piloter le programme</p> | |

| Recommandations / Forces | Description des actions | Degré de priorité | Responsable(s) | Degré de réalisation / Échéance(s) | Résultats attendus | Conditions de réalisation |
|--|--|-------------------|---------------------------------|------------------------------------|---|---------------------------|
| 4.5 Evaluation globale de la formation et des enseignements Impliquer plus fortement l'ensemble des parties prenantes dans les dispositifs d'autoévaluation. (RFS p. 10 R1) Généraliser l'évaluation des enseignements et en concevoir l'articulation avec l'évaluation globale de la formation. (AT p. 55 R53) Veiller à ce que les résultats des évaluations fassent l'objet d'un retour auprès des étudiants. (AT p. 55 R54) | Activer les liens avec le monde professionnel Utiliser le ComPas | 3 | Directeur de catégorie | Juin 2017 | Amélioration de notre programme et adéquation avec les attentes du milieu professionnel | |
| | Intégrer les résultats des évaluations des enseignements à l'amélioration du programme | 3 | Direction/ Conseil de catégorie | En cours | | |
| | Diffuser la synthèse des résultats des évaluations et communiquer les améliorations découlant de ces évaluations aux étudiants | 3 | Coordinateur section | Calendrier des évaluations + 1 an | Amélioration de l'implication des étudiants | |



Dominique DAEMS
Directrice-présidente



Renaud LORIDAN
Directeur de catégorie



Myriam HANNOT
Coordonnatrice qualité



Magali HENNEBERT
Coordonnatrice qualité

Patrick CORTOOS
Coordonnateur Qualité

