

## Calendrier et plan de suivi des recommandations des experts

### A. Commentaire général

La démarche qualité suivie dans le cadre de cet audit a été l'élément déclencheur d'un processus de rapprochement entre les équipes enseignantes et administratives des deux implantations de la Haute Ecole concernées. En effet, jusqu'à l'élaboration du rapport d'autoévaluation, très peu de contacts entre les équipes étaient constatés. Depuis, ceux-ci se sont accentués. Un changement de direction de la catégorie a eu lieu en septembre 2012. Celui-ci a accentué la nécessité de collaborer, de partager les pratiques et de travailler avec le même système informatique de gestion administrative. Depuis, les rencontres se succèdent et le plaisir partagé par ces collaborations se fait ressentir.

Le **rapport d'évaluation interne** avait dans un premier temps mis en avant la nécessité de développer principalement trois axes (RA, p. 69).

- Développement des partenariats : cet axe a été travaillé dès septembre 2012 et est accentué cette année scolaire 2012-2013.
- Concrétisation de la 2<sup>ème</sup> phase d'aménagements des laboratoires de l'implantation de Schaerbeek : les travaux se sont déroulés durant l'année scolaire 2011-2012 et ces nouveaux espaces de travail ont été inaugurés en septembre 2012. Ceux-ci permettent à la communauté de l'Isat de travailler dans de nouveaux laboratoires plus confortables. A présent, les locaux de cette implantation sont bien séparés de ceux de l'école secondaire voisine afin d'avoir sa propre identité. Ces nouvelles installations comblent certaines lacunes mises en évidence dans le cadre des enquêtes réalisées auprès du personnel et des étudiants.

Lorsque la direction et les enseignants de la Haute Ecole ont pris connaissance du **point de vue des experts** (par le biais de la présentation orale du président à l'issue de leur visite et plus tard lors de la lecture de leur rapport), les réactions ont été très positives et constructives.

En effet, après une conclusion très positive, plusieurs des recommandations ont été très rapidement suivies. C'est ainsi que plusieurs collaborations entre les différentes implantations ont vu le jour. Les relations extérieures s'accroissent et différentes pistes visant à augmenter la mobilité des étudiants et des enseignants sont sur le point de se concrétiser. Par ailleurs, le projet de révision des grilles spécifiques avec prise d'avis auprès d'experts issus du monde professionnel est lancé.

Plus récemment, le **rapport transversal** a encore accéléré le mouvement. D'une part, il est rassurant de découvrir que certaines lacunes sont généralisées aux différentes institutions proposant le même type de formation. D'autre part, plusieurs projets ou façons de travailler propres à notre Haute Ecole se retrouvent dans les « bonnes pratiques ». Il est donc particulièrement motivant de poursuivre dans ce sens. Nous pensons notamment à l'aménagement d'espaces de travail pour les enseignants et l'organisation de « mises au vert » en vue de favoriser les collaborations. Des aménagements de bureaux ont aussi été prévus dans l'implantation de Schaerbeek. Un autre exemple, sont les partenariats avec des instituts de formation comme Technofutur, Cisco et Iris Tech ainsi que les projets en collaboration avec des universités par le biais de stages et de partage de laboratoires notamment.

Les pistes stratégiques proposées par l'EPHEC à l'horizon 2012-2017 tournent autour de quatre axes : la pédagogie, la gestion des ressources humaines, l'organisation interne et gestion de la qualité, ainsi que les relations extérieures.

### **Axe 1 : Pédagogie**

- Mise sur pied de projets transversaux pluridisciplinaires rassemblant des sections de catégories différentes (économique et technique) de la Haute Ecole et généralisation des activités de stimulation à l'entrepreneuriat aux différents baccalauréats, y compris en Informatique et système.
- Lancement du projet Pédagogie 2.0 15 qui vise, à l'horizon 2015, à intégrer totalement les nouvelles technologies liées au web 2.0. Il s'agit de développer:
  - o une pédagogie interactive avec plateforme d'apprentissage en ligne, espace virtuel partagé, utilisation de réseaux sociaux
  - o une pédagogie collaborative
  - o une pédagogie hybride qui mêle le présentiel et l'autoapprentissage en ligne
  - o une pédagogie ludique de type « serious games »
  - o une pédagogie mobile : apprendre où je veux, quand je veux

De nombreux investissements ont été réalisés

- o en formations (intégration d'e-learning, utilisation de logiciels permettant la production de contenus, ...),
- o en matériel (équipements d'ordinateurs portables pour de nombreux enseignants, de projecteurs multimedia, installation du WIFI)
- o en logiciels (Camtasia Studio, Sharepoint, e-perso et Office 365 (Cloud Computing) pour les étudiants et enseignants)
- o en accompagnement de projets assurés par le service pédagogique, par un consultant spécialisé en gestion de projets et gestion du changement ainsi qu'un conseiller techno pédagogique.

## **Axe 2 : Gestion des ressources humaines**

Cette gestion visera à cristalliser nos valeurs en les mettant très régulièrement en avant et en les faisant vivre au quotidien. Cette gestion vise aussi à pérenniser à l'EPHEC un processus d'apprentissage organisationnel.

Elle visera aussi à une plus forte motivation en encourageant la performance par le plaisir, en continuant les EPDP (entretiens périodiques de développement professionnel), en augmentant la mobilité, en encourageant la créativité et la participation à la conception et au développement de nouveaux projets, en accompagnant enfin le personnel enseignant tout au long de sa carrière.

Du point de vue de la formation, elle visera à systématiser l'organisation de la formation continue et à développer un service pédagogique.

Au niveau du travail en équipes, elle visera à encourager les transferts intergénérationnels, à développer des outils technologiques de travail interactif et à assurer la mise en commun des informations.

## **Axe 3 : Organisation interne et gestion de la qualité**

Du point de vue du pilotage qualité, nous veillerons à assurer les audits et leur suivi, à poursuivre les démarches d'amélioration continue de nos formations, à construire des tableaux de bord utiles et opérationnels, utiliser l'EEE comme outil de progrès et à systématiser le recueil et le traitement d'informations pertinentes.

Au niveau de la gestion des ressources matérielles, nous voulons optimiser l'occupation des nouveaux aménagements (la phase 2 des travaux de Schaerbeek), généraliser l'utilisation du wifi et proposer des outils informatiques et audiovisuels modernes et conviviaux.

Dans le domaine de la Communication interne, nous tendrons à améliorer la circulation des informations et ce dans les différentes implantations en utilisant les nouveaux outils.

Quant à l'optimisation des processus, nous mettrons tout en œuvre pour poursuivre la dynamique d'amélioration continue de nos procédures et simplifier le travail autant que possible.

## **Axe 4 : Relations extérieures et communication externe**

Nous voulons assurer un meilleur ancrage dans le milieu économique belge, en priorité bruxellois et wallon, créer à échéance d'un an des comités d'orientation par catégories composés de personnalités fortes des milieu économique et technique, développer une base de données de nos relations avec les associations professionnelles.

Du point de vue de la communication externe, nous allons renforcer nos relations avec les écoles secondaires, les centres PMS, les centres d'orientation, les employeurs, les anciens, faire vivre notre site web en intégrant les formations de Schaerbeek.

## B. Tableau de synthèse

RFS : Rapport final de synthèse  
 RT : Rapport transversal  
 RA : Rapport d'autoévaluation

Axe 1 : Les programmes d'études et les approches pédagogiques						
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité * / ** / ***	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>Evaluer la possibilité de proposer plus de projets transversaux pluridisciplinaires avec les autres sections de l'école (marketing et comptabilité), [...] et offrir une stimulation à l'entrepreneuriat  <i>(RFS, chap. 1, §2, p. 4)</i></p>	<p>Mise sur pied d'une activité de stimulation à l'entrepreneuriat pour les étudiants de 2<sup>ème</sup> année TI en collaboration avec les étudiants de 2<sup>ème</sup> année du baccalauréat en comptabilité</p>	***	<p>Coordinateur du cours de création d'entreprise de comptabilité                      Chefs de département</p>	Janvier 2013	<p>Préparer les diplômés qui souhaiteraient créer leur entreprise ou s'installer comme indépendant à monter leur plan d'affaires</p>	
<p>Les matières relatives aux <i>soft skills</i>, à l'apprentissage des langues, à la gestion de projet, aux notions élémentaires d'économie et de gestion sont trop souvent les parents pauvres alors qu'elles sont indispensables pour la carrière des étudiants.  <i>(RT, QT 1, p. 33)</i></p>	<p>Dans le cadre de la révision des grilles, l'opportunité d'ajouter un cours de gestion en TI sera envisagée et le contenu du cours de gestion et législation en AU va être analysé</p>	**	<p>Directeur de Catégorie                      Chefs de département</p>	Septembre 2014	<p>Meilleure maîtrise du fonctionnement d'une entreprise pour les étudiants de TI et AU</p>	

<p>Encourager la mise en place de cours en ligne dynamiques et l'utilisation généralisée de la plateforme (<i>RFS, chap. 1, §7, p. 4</i>)</p> <p>En termes de supports à l'enseignement, en HE et EPS, le recours à des plateformes d'e-learning n'est pas encore généralisé et reste le plus souvent limité à la distribution de documents et à la communication entre les enseignants et leurs étudiants. Les experts n'ont rencontré que de très rares cas d'utilisation des TICE pour l'amélioration des pratiques pédagogiques. (RT, QT n°1 p. 35)</p>	<p>Le projet péda 2.015 est mis en place dans la Haute Ecole depuis septembre 2012. Ce projet vise à intégrer davantage les nouvelles technologies dans les approches pédagogiques. Dans ce cadre, de nombreux investissements ont été réalisés en formations (intégration d'e-learning, utilisation de logiciels permettant la production de contenus, ...), en matériel (équipements d'ordinateurs portables pour de nombreux enseignants, installation du WIFI) et en logiciels (Camtasia Studio, Sharepoint, ...)</p>	<p>***</p>	<p>Chefs de département</p>	<p>Septembre 2013</p>	<p>Augmentation de la motivation des étudiants suite à l'accentuation de l'intégration des TICE dans la pédagogie.</p>	
<p>Développer une synthèse des 2 approches qui combinerait les points forts développés par les 2 finalités et identifier les points forts de chaque approche et développer une politique de synergie entre les sites et finalités. (<i>RFS, chap. 1, §11 et §1, p. 5</i>)</p>	<p>Cette année scolaire, au moins 2 journées de travail rassemblant les enseignants de l'Isat et de LLN sont organisées. Elles ont pour objectifs d'échanger les bonnes pratiques et de stimuler les collaborations.</p>	<p>***</p>	<p>Directeur de Catégorie</p>	<p>Octobre 2012 et janvier 2013</p>	<p>Amélioration de la qualité des 2 formations. Partage de bonnes pratiques. Réalisation d'économies d'échelle.</p>	

<p>L'organisation d'événements susceptibles de mettre en contact les représentants du monde socioéconomique (tels que les anciens étudiants) avec les enseignants et les étudiants [...]. Ce type d'événements peut prendre la forme de « <i>job days</i> » (RT, p.47)</p> <p>Bonne pratique : [...] rencontres entre les étudiants et les anciens qui viennent parler de leur métier et de leur entreprise. (RT, p.47)</p>	<p>La « <i>job days</i> » organisée pour les sections de Schaerbeek sera destinée également aux étudiants de TI .</p> <p>En 2<sup>ème</sup> TI une journée d'activités d'insertion professionnelle sera organisée et intégrée dans le cours de communication, des anciens seront invités à témoigner.</p>	<p>***</p>	<p>Chefs de départements</p>	<p>Mars 2013</p>	<p>Intensifier les relations des étudiants et des enseignants avec le monde socioéconomique. Aider davantage les étudiants à construire de manière réflexive leur avenir professionnel.</p>	<p>Participation des entreprises</p>
<p>Accélérer le cycle d'adaptation des programmes en faisant intervenir tous les acteurs et en priorité, les experts du monde professionnel [...] Réfléchir à la mise en place d'un processus permanent de veille technologique, de révision et d'actualisation rapide des programmes [...] Augmenter la lisibilité des formations proposées et la</p>	<p>Créer des comités « d'experts » composés de personnalités fortes du milieu économique qui aideraient la Haute Ecole à réviser les grilles spécifiques et à actualiser les contenus de cours</p> <p>Révision des grilles spécifiques après consultation de comités d'experts</p>	<p>**</p>	<p>Collège de direction</p>	<p>Fin 2012-2013</p>	<p>Vérifier l'adéquation des grilles spécifiques avec les exigences des milieux professionnels Augmenter la lisibilité des formations</p>	<p>Réponses positives des personnalités contactées</p> <p>Nouvelles grilles minimales avec des intitulés de cours revus</p>

compréhension des profils professionnels correspondant aux diplômes délivrés [...] le comité des experts préconise de réviser les intitulés officiels (RT p. 58-60)	Même si les intitulés officiels ne sont pas revus à court terme, adapter les intitulés des cours des grilles spécifiques					
---	--	--	--	--	--	--

Axe 2 : Gestion des ressources humaines

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité * / ** / ***	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Prévoir une procédure d'accueil et de suivi très complète pour les nouveaux enseignants. (RT p. 50)	Les nouveaux enseignants de Schaerbeek ont été invités aux activités d'accueil des enseignants organisés jusque là uniquement pour les implantations de Woluwe et LLN	*	Coordinatrice qualité	2012-2013	Meilleure intégration des nouveaux enseignants et accentuation de leur sentiment d'appartenance à la HE	
Reconnaitre et rendre explicite la charge de travail réelle des enseignants (RFS, chap. 2, p.7)	Poursuivre les EPDP (Entretiens Périodiques de Développement Professionnel) des enseignants de AU et les mettre sur pied pour TI  En vue de dégager du temps pour développer des pédagogies intégrant davantage les nouvelles technologies (projet pédagogie 2.015) revoir les grilles en vue de prévoir un maximum de 2100 heures sur les 3 ans en AU (ce travail a déjà été réalisé en TI).	***	Chefs de département	Fin 2012-2013 Périodicité: tous les 2 ans	Maintenir ou stimuler la motivation des enseignants	



	Stimuler la coordination entre les 2 implantations afin de créer des économies d'échelles					
Mise sur pied d'une stratégie de formation du personnel [...] permettre de maintenir ou d'augmenter le niveau de compétence de nos enseignants et par là même maintenir leur degré de motivation. (RA p. 66)	Plusieurs enseignants ont suivi des formations (e-learning, utilisation de logiciels permettant la production de contenus, matlab, KNX, outils de programmation, ...)	**	Directeur de catégorie	Dès 2011-2012	Augmentation de la qualité des formations et de la motivation des enseignants	
Une nouvelle initiative au niveau de la gestion du personnel verra le jour au début de l'année 2011-2012 par l'organisation d'un « Team Building » (RA p. 66)	Une journée de Team Building a été organisée en juin 2012 pour le personnel de Schaerbeek, d'autres initiatives du même type sont envisagées	**	Chefs de département	Dès 2011-2012	Augmentation de la motivation des enseignants et de l'efficacité de la coordination des équipes	
Présence des enseignants sur place en leur attribuant des espaces de travail, ce qui rend plus facile le travail en équipe, le dialogue et la concertation pédagogique. (RT p.50)	Des aménagements ont été réalisés dans les installations de Schaerbeek, ceux-ci prévoient l'aménagement de bureaux pour les enseignants, en TI c'était déjà le cas	**	PO	Dès 2012-2013	Favoriser la coordination des équipes pédagogiques	

**Axe 3 : Relations extérieures et communication externe**

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité * / ** / ***	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>Développer un programme de relations extérieures spécifique à l'informatique (RFS, chap. 3, p.8)</p> <p>Pour pallier au manque de recrutement, il faudrait développer des partenariats avec d'une part les entreprises actives dans tout type de secteurs industriels et d'autre part, les écoles d'enseignement secondaire. (RA p. 69)</p>	<p>Organisation d'un « job day » pour toute la catégorie technique.</p> <p>Accentuer les partenariats avec Technofutur, Iris Tech, organisation de visites d'entreprises et les contacts avec certaines écoles secondaires.</p>	<p align="center">**</p> <p align="center">**</p>	<p>Chefs de départements</p> <p>Directeur de catégorie et Chefs de départements</p>	<p>Mars 2013</p> <p>2013-2014</p>	<p>Meilleure ancrage dans le tissu socio-économique</p>	<p>Continuité du financement de ces partenariats</p>
<p>Intensifier les projets ERASMUS et les contacts internationaux et diversifier les possibilités en dehors des possibilités avec le Canada (RFS, chap. 3, p.8)</p> <p>La mobilité des enseignants et des étudiants (nationale et encore davantage internationale) est en général très faible, alors qu'elle serait de nature à favoriser l'intégration professionnelle des étudiants et l'échange de</p>	<p>Un des objectifs de la Cellule Contacts Extérieurs de la Haute Ecole pour cette année scolaire est l'intensification de la mobilité des étudiants et enseignants de la catégorie technique. Un recensement des possibilités (pour les étudiants et enseignants) est en cours. Une communication a été faite aux enseignants sur différentes possibilités. Des</p>	<p align="center">**</p>	<p>Cellule Contacts Extérieurs et personnes relais dans les départements</p>	<p>2013-2014</p>	<p>Favoriser l'intégration professionnelle des futurs diplômés et l'échange de bonnes pratiques des enseignants.</p>	<p>Continuité du financement des projets ERASMUS</p>

<p>bonnes pratiques entre enseignants. En particulier, les équipes pédagogiques ne facilitent pas toujours la mobilité des étudiants, que ce soit pour la réalisation des stages ou pour une intégration professionnelle (RT, p. 56)</p> <p>Quasi impossibilité de partir en Erasmus [...] Essayer de développer des partenariats pour augmenter la mobilité tant des profs que des étudiants. (RA p. 62-63)</p>	<p>personnes relais ont été nommées en vue de mieux communiquer avec les étudiants.</p>					
<p>Intensifier et formaliser les collaborations avec le monde professionnel notamment pour l'organisation de conférences à destination des étudiants (RFS, chap. 3, art. 2, §2, p.8)</p>	<p>Organisation de conférences et de témoignages d'anciens</p>	<p>***</p>	<p>Chefs de département</p>	<p>Dès 2012</p>	<p>Intensifier les collaborations avec le monde professionnel, mieux préparer les diplômés à leur insertion, contribuer à la mise à jour à jour les connaissances des équipes pédagogiques</p>	
<p>Porter une attention particulière à la mise à jour du site web, première vitrine du monde extérieure sur l'établissement (RFS, chap. 3, art. 2, §3, p.8)</p>	<p>Intégrer le site web de l'Isat à celui de l'EPHEC</p>	<p>***</p>	<p>Cellule Communication</p>	<p>2013</p>	<p>Améliorer l'image de la Haute Ecole Développer la culture d'entreprise</p>	

**Axe 4 :**  
**Organisation interne et gestion de la qualité**

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité * / ** / ***	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Mettre en place une politique volontariste de renforcement de la communication et des synergies (RFS, chap. 4, p. 9)	<p>Organisation de journées de travail rassemblant les enseignants de l'Isat et de LLN</p> <p>Mise en place de Sti-net (système informatique pour le gestion administrative) à Schaerbeek</p>	***	<p>Directeur de catégorie</p> <p>Directeur des services généraux</p>	<p>Dès 2012-2013</p> <p>Septembre 2012</p>	<p>Harmoniser les pratiques, améliorer la qualité des 2 formations et réaliser des économies d'échelles.</p> <p>Harmonisation des procédures et fournir des informations plus complètes.</p>	
Pérennisation du modèle de gouvernance et de l'approche qualité en les formalisant, notamment par exemple, par la sélection et l'adoption d'indicateurs de gestion. (RFS, chap. 4, art. 2, §2, p. 9)	Suite à l'audit des sections marketing et commerce extérieur, l'élaboration d'un tableau de bord avec une série d'indicateurs et de statistiques est en cours.	**	Collège de Direction en collaboration avec le service qualité	2013	Production d'un tableau de bord	



V. GILLET  
Directrice de la catégorie technique



A. GILBERT  
Directeur-président



E. COSTA  
Coordonnateur de l'autoévaluation  
Automatique



A. DEWULF  
Coordonnateur de l'autoévaluation  
Technologie de l'informatique