



PLAN D'ACTION

Avril 2021

Bachelier de type court en
sciences administratives et gestion publique (180 ECTS)
Master en sciences administratives (240 ECTS)
Master en gestion publique (300 ECTS)

HAUTE ÉCOLE FRANCISCO FERRER
ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DE LA VILLE DE BRUXELLES
Rue de la Fontaine 4
1000 BRUXELLES

☎ : 02/279.58.10 📠 : 02/279.58.29

Préliminaire

Ce plan d'action est constitué du Plan d'Action initialement publié dans le DAE, auquel les recommandations décrites par le Comité d'experts dans le Rapport final de synthèse ont été ajoutées. Il adopte le canevas du Plan d'action intégré du Département économique et social, qui détermine les domaines et les axes de développement de la qualité identifiés par la Commission Permanente de la Qualité du département.

Les recommandations principales sont indiquées en gras.

Nous avons également inclus dans ce Plan d'Action l'analyse SWOT des experts, qui nous indique les principales menaces et les opportunités que nous pouvons exploiter.

Ce document servira de base au développement de notre démarche qualité.

SWOT

FORCES PRINCIPALES

- Un Pouvoir Organisateur impliqué et levier de changement
- Des objectifs de développement de compétences qui correspondent aux attentes du milieu socioprofessionnel
- La cohérence des trois programmes au regard des objectifs de compétences à développer
- Le choix pour certains cours des deux masters et du bachelier d'aborder des sujets au travers de cas pratiques issus de l'administration
- Des services d'accompagnement des étudiant-e-s bien organisés et efficaces

FAIBLESSES PRINCIPALES

- L'organisation de certains cours en soirée, ce qui pose des problèmes d'organisation à une partie des étudiant-e-s
- Le manque de coordination et de collaboration entre professeur-e-s invité-e-s et maîtres-assistant-e-s
- Le plan d'action du dossier d'autoévaluation est peu utilisable/exploitable, du fait de son manque de précision

OPPORTUNITÉS

- Le grand intérêt du milieu professionnel pour le profil transversal des diplômés des trois programmes
- Un Pouvoir Organisateur (PO) proche de la Haute Ecole qui est également un recruteur potentiel des diplômé-e-s
- Les administrations fédérales, locales et des entités fédérées ont un besoin important de diplômé-e-s ayant une connaissance approfondie de techniques de management de l'innovation
- Une offre de formation qui attire à la fois les étudiant-e-s en formation initiale et les personnes en emploi dans le cadre d'une formation continue
- Une Cellule d'Appui Pédagogique (CAP) active qui propose des formations de développement des compétences pédagogiques aux enseignant-e-s
- De petites cohortes d'étudiant-e-s qui permettent un suivi de proximité tel que souhaité par le PO
- Une position centrale en Belgique et en Europe grâce à l'implantation de la HEFF à Bruxelles

MENACES

- Une charge de travail perçue comme trop importante pour toutes les équipes de la HEFF
- Le manque de délégation de responsabilité aux étudiant-e-s de leurs études et des infrastructures
- Un bâtiment inadéquat qui entraîne des difficultés logistiques pour les enseignant-e-s et le personnel technique et ouvrier

Plan d'action

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
1. Culture - valeurs - orientation qualité				P 1 2 4
Intégration de la démarche qualité et instauration progressive d'une "culture qualité" au sein de la catégorie	<p>RFS 1.1 Opérationnaliser les objectifs Pulsar</p> <p>RFS 0.1 et 1.2 Intégrer toutes les PP dans l'élaboration du Plan stratégique</p> <p>Mieux communiquer en interne sur le plan stratégique et les objectifs</p> <p>RFS 5.3 Partager les objectifs et l'état d'avancement du Plan d'action</p> <p>RFS 5.2 Veiller à avoir un plan d'action intégré qui comprenne a minima les résultats attendus, le degré de priorité et la personne responsable</p> <p>Partager les réalisations individuelles afin de renforcer le sentiment d'appartenance</p> <p>Formalisation des processus existants et détermination d'indicateurs</p> <p>Partage d'outils qualité avec les autres sections et avec la qualité institutionnelle</p>	<p>Intégrer le Pulsar dans la démarche qualité de la catégorie</p> <p>Rédiger le PAI</p> <p>Identifier les missions fondamentales nécessaires au fonctionnement de la catégorie/section, désigner des responsables et décrire les différentes tâches dans des lettres de mission</p> <p>Communiquer sur la démarche qualité et impliquer les parties prenantes internes et externes</p>	<p>MT - Collège</p> <p>CT-D¹ CT-Cs CT-Cp</p>	<p>P 1.3.1 p 1.3.3 p 1.3.5</p>

¹ D= direction Cs = coordinateur de section Cp = Coordinatrice pédagogique

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
	<p>RFS 1.3 : développer des outils au sein du cours « Audit et contrôle de gestion »</p> <p>Dynamiser la CPQ</p> <p>Communication périodique sur la qualité</p>			
Amélioration de l'implication des étudiants dans le fonctionnement de la catégorie et intégration des étudiants à la vie de la HEFF	Plus impliquer les étudiants de la catégorie dans l'activité des instances décisionnelles (Conseil de catégorie, Conseil d'administration)	<p>Former les étudiants du CEA sur les objectifs de l'évaluation du cursus</p> <p>Communiquer sur les résultats des évaluations du cursus et les améliorations qui s'en suivent</p> <p>Mieux communiquer sur les enjeux de la représentativité étudiants dans les instances HE</p>	LT- Cs LT-Cp	P 2.2 P 4.3.1
Création d'un climat favorable au dialogue et au bien-être des équipes	Poursuivre dans le processus d'aménagement et d'amélioration des locaux (ordinateurs et data connectés, aménager un espace détente, local BIB équipé) et améliorer les conditions hygiéniques générales Meilleur accueil des PI	<p>Obtenir un état de réalisation des actions de l'objectif 3 du Pulsar</p> <p>Aménager des locaux conviviaux et adaptés aux besoins</p> <p>Organisation de moments de convivialité</p>	LT -D	P.3
Promotion de l'épanouissement et du bien-être des étudiants	<p>Augmenter le nombre des locaux à disposition des étudiants (salle d'études, de détente), poursuivre l'aménagement du QG</p> <p>Meilleur encadrement des étudiants du Bloc 2</p> <p>RFS 4.5 Mener une réflexion sur l'appropriation du campus par les étudiants</p> <p>RFS0.4 Maintenir la qualité et optimiser les services d'accompagnement des étudiants en automatisant certains processus à faible valeur ajoutée</p>	<p>Obtenir un état de réalisation des actions de l'objectif 4 du Pulsar</p> <p>Aménager des locaux conviviaux et adaptés aux besoins</p> <p>Installer des fontaines d'eau</p> <p>Améliorer la propreté et les conditions hygiéniques des locaux</p>	LT -D	P.4

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
2. Programmes et méthodes				P 1 4 5 6 7
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	<p>Veiller à l'évolution des spécificités du terrain</p> <p>Revoir périodiquement la grille de programme et les fiches UE auprès des enseignants, des étudiants et des professionnels</p> <p>RFS 2.2 Impliquer le PO dans la révision des programmes</p> <p>Favoriser la participation des enseignants à la formation continue (+ masterclasses)</p>	<p>Structurer et formaliser les retours des maitres de stages et PI sur les contenus du programme et les compétences des étudiants</p> <p>Synthétiser de manière systématique les résultats des évaluations des cursus (enseignants, étudiants et partie prenantes)</p> <p>Fournir aux enseignants de la section la documentation nécessaire et utile à la rédaction des fiches UE (Mémento du CAP et Référentiel des compétences)</p> <p>Renforcer les partenariats existants</p>	<p>LT - D</p> <p>LT- Cs</p> <p>LT- Cp</p>	<p>P 1.2</p> <p>P 1.3.1</p> <p>P 1.3.5</p> <p>P 4.1</p> <p>P 4.1.3</p> <p>P 4.1.4</p> <p>P 6</p>
Identification des bonnes pratiques d'enseignement et d'évaluation appropriées aux compétences et acquis visés par le programme	<p>Favoriser des formes d'évaluations intégrées</p> <p>RFS 3.1 illustrer les Acap par des exemples</p> <p>RFS 0.5 et 3.2 Développer un portfolio de compétences</p> <p>RFS 0.6 et 3.3 Mener une réflexion sur l'individualisation des parcours étudiants et à leur traduction en objectifs d'apprentissage individuels</p>	<p>Les CS et Cp devraient organiser des moments de rencontre et d'échanges entre les enseignants (statutaires et PI) pour favoriser le partage des pratiques et les contenus des cours</p> <p>Favoriser les collaborations entre enseignants</p> <p>Informers les enseignants sur le rôle du CAP et de Satice</p>	<p>CT - Cs</p> <p>CT- Cp</p> <p>CT - Équipe pédagog.</p>	<p>P 5.3</p> <p>P 5.3.2</p>
Identification des bonnes pratiques d'enseignement et d'évaluation visant à	<p>Renforcer les cours de matière en langue étrangère (suivi via EMILE)</p>	<p>Collaborer avec d'autres institutions académiques pour développer en commun des activités en langue</p>	<p>MT – Cs</p> <p>MT - Cp</p>	<p>P 5.4</p> <p>P 7.1</p> <p>P 7.3</p>



Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
renforcer la maîtrise des langues étrangères en sensibilisant les étudiants à leur importance	Possibilité de nos étudiants à intégrer le programme international	étrangère (Partenaires Erasmus Belgica, Convention ERAP) Favoriser les collaborations entre enseignants langues et enseignants de matières dans le cadre du projet EMILE Favoriser la participation à des conférences, séminaires en langue étrangère	MT - Equipe pédagog. MT - BRI	
Perfectionnement du dispositif des stages et TFE : encadrement et d'évaluation	Sensibiliser les étudiants à l'importance pédagogique et scientifique du TFE	Communiquer sur l'importance du dispositif 'séminaire de préparation au TFE et au Stage' et au respect de consignes protocolaires et méthodologiques	CT - Cs CT- Cp CT - Equipe pédagog.	P 5.2
Développement d'activités hors enseignement	Développer des activités aidant les étudiants à développer leur bagage culturel et leur attitude critique	Mettre en place d'un programme d'activité cohérent, faire appel aux contacts de PI évaluer l'impact	LT - Equipe pédagog. Cs Cp	P 7
Instauration de dispositifs appropriés visant à pallier le déficit de maîtrise de la langue française	Fournir aux étudiants un dispositif pédagogique visant l'amélioration de la maîtrise de la langue française écrite et orale et une mise à niveau de la compétence correspondante aux exigences de l'enseignement supérieur	Poursuivre dans le plan d'action SAME : cours de soutien de Français pour les étudiants en Bloc 1, remédiation en Français Envisager une évaluation (sur le moyen/long terme) des impacts des cours de soutien sur le niveau de français et le taux de réussite aux examens	CT- SAME CT – Cs CT – Cp	P. 5

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
3. Outils				P 1 3 5 6 8
Renforcement de l'utilisation appropriée des diverses ressources documentaires et pédagogiques	Aider les étudiants à se repérer dans la recherche documentaire	Former les étudiants et les enseignants à l'usage des outils mis à disposition Mieux informer les étudiants sur les ressources disponibles Former à la recherche documentaire	MT - Cs Cp Equipe pédagog.	P.6
Développement d'une base d'outils de reporting et de benchmarking	Doter l'organisation d'outils et de ressources d'analyse et traitement de données qui favorisent le pilotage et la prise de décision RFS 4.2 Elargir la collecte de données à la poursuite d'études et aux réorientations RFS 4.3 Mener une étude sur la corrélation entre PAE et taux de réussite	Obtenir les mises à jour de la base de données centralisée (heff en chiffres) Produire des analyses suite à des évaluations	LT Coord Q Service Stat	P 1.3 P 1.3.1 P 1.3.2 P 8.5.2
Analyse de la charge de travail des étudiants	Mettre en place un système d'évaluation de la charge de travail effective des étudiants par enseignement en relation avec les ECTS délivrés (griefs étudiants second cycle)	Création d'outils pour déterminer et analyser la charge de travail des étudiants Analyse périodique des résultats par les Cs et Cp	MT - Cs Cp Coord Q	
Amélioration de l'équipement des infrastructures	Elargir le parc informatique, mettre à jour les logiciels génériques et spécifiques	Faire un relevé des besoins enseignants et étudiants S'assurer de l'entretien correct des locaux et équipements	LT - D Relais Infor.	P.3

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
	RFS 4.4 Automatiser certains processus de la CAVP, dans le cadre de la VAE			
Interactions avec les services de recrutement de la Ville de Bruxelles	Renforcer le partenariat avec le service recrutement de la ville de Bruxelles RFS 2.1 Développer des projets avec la Ville de BXL et d'autres niveaux de pouvoir MGP : pérenniser les masterclasses via les contacts avec la Ville de Bruxelles	Intensifier les échanges pour les stages Participation régulière au Job day (+masterclasses)	CT - Cs et CP	P.8
4. Environnement et Communication				P 1 3 4 6 8
Création d'une structure de coordination et renforcement de la coordination pédagogique	Formaliser les objectifs et les moyens de la coordination de section RFS 4.1 Améliorer la collaboration entre MA et PI	Pérenniser la fonction de Cs et CP Décrire les missions du coordinateur Organiser des moments d'échange avec les PI	CT - Cs & Cp D	P 3.1.2 P 6.1.2
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	Développer le site Alumni, JobTeaser et JobDay (+ organiser plus de moments de rencontres soirées, JobDay, ...)	Développer le site alumni Proposer des activités communes aux Alumni et aux étudiants. Réaliser des enquêtes périodiques auprès des Alumni durant ces moments de rencontre (cursus, insertion...) Inviter nos maitres de stage à utiliser le site JobTeaser	MT Cs & Cp Resp de projet	P.3.3 P.8

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
Renforcement et systématisation des contacts avec le monde professionnel et ancrage dans la société civile et renforcement de la recherche	<p>Poursuivre dans la création et dans la stabilisation d'un réseau de professionnels partenaires pour mieux répondre aux exigences du marché de l'emploi et faciliter l'insertion de nos diplômés</p> <p>RFS 5.1 Impliquer les PP internes dans la communication vers les milieux professionnels</p> <p>Être vigilants aux opportunités qui s'ouvrent au département en termes de projets de recherche</p> <p>RFS 2.3 Communiquer sur les masters classes et les liens forts avec l'administration</p>	<p>Informers les enseignants de la section des projets de recherches dans les domaines</p> <p>Développer les leçons publiques et master classes (TC +TL)</p> <p>Sensibiliser les enseignants à la mise à jour des connaissances, à l'utilisation des résultats de la recherche dans leurs cours</p> <p>Dynamiser la revue Performance publique parue aux éditions Larcier</p>	LT - Cs & Cp Dir. Cellule rech.	P. 8
Amélioration de la communication interne/externe et intégration des outils	Entamer une réflexion sur l'amélioration des outils de communication/information (plus de présence sur les réseaux sociaux)	<p>Analyser les types de communication, les problèmes récurrents et les outils existants</p> <p>Faire un meilleur usage de la communication via les écrans télé : augmenter la lisibilité des messages et améliorer la qualité des supports</p>	CT InfoCom I-City Satice	
5. Mobilité et Flexibilité				P 1. 7
Développement de nouveaux partenariats institutionnels Erasmus et	RFS 0.2 Renforcer les partenariats existants et développer de nouveaux partenariats (ERAP et autres)	Rechercher de nouveaux partenaires Promouvoir et plus communiquer sur la mobilité	MT - BRI	P.7

Plan d'action V2 – avril 2021				
Objectifs	Recommandations/Bonnes pratiques/ Points internes	Actions	Délai Et Responsable	Référence au Plan stratégique Pulsar
assimilés, et renforcement de l'information des étudiants et enseignants	RFS 0.3 Créer une véritable dynamique liée à la mobilité en développant les opportunités d mobilité		Relais Erasmus Cs & CP	
6. Spécificité Projet Bravvo & Buurtwinkel				
Développement des partenariats avec des acteurs locaux qui visent l'amélioration de l'environnement de proximité de l'École	Contribuer à l'amélioration de l'environnement de proximité de l'École (convivialité et sécurité) tout en impliquant les étudiants dans son appropriation	Mise en œuvre d'un programme d'activités (présentation des projets des étudiants, verre de l'amitié, fête des voisins, collaboration dans le cadre d'aide à la réinsertion professionnelle,...) dans le but de se réappropriier le Parvis de la place Anneessens	LT Direction Étudiants Cs & Cp Équipe pédagog.	

	
Directeur du département économique et social R. Loridan	Coordinatrice qualité du département économique et social K. Colombo (en l'absence de la coordonnatrice qualité Mme Kara)