

Calendrier et plan de suivi des recommandations des experts

A. Commentaire général

Ce commentaire général prend en compte le diagnostic et le plan d'action qui résultent des rapports d'évaluation interne tant en marketing qu'en commerce extérieur. Le diagnostic est alors mis en perspective avec les recommandations des experts, tant celles de l'audit EPHEC que celles que l'on retrouve dans l'analyse transversale. Une stratégie globale est enfin proposée avec ses ordres de priorités. Cette stratégie s'appuie sur les trois sources précitées et tient compte des réalités actuelles fin 2011 qui ne sont pas nécessairement les mêmes que celles qui prévalaient en 2008-2009.

Source 1 : l'audit interne

Les points forts des deux formations prennent appui

- sur la formation professionnalisante qui implique une forte interactivité avec le monde professionnel, une grande proximité professeurs-étudiants et une orientation très multiculturelle, à l'image du monde professionnel ;
- sur la formation pratique qui se base sur une pédagogie orientée projets qui suscite l'esprit d'entreprendre, qui favorise tout type d'intégration professionnelle et qui prend en compte le profil de la génération « Y » ;
- sur leurs contacts extérieurs : l'EPHEC dispose d'un large réseau de contacts internationaux et développe une forte politique de mobilité de type Erasmus ;
- sur leur organisation : en départements par sites avec des équipes restreintes de professeurs.

Des **opportunités** importantes émanent en permanence du milieu professionnel qui voit d'un bon œil la praticité de la formation, notamment en termes de stages, d'études de cas, ...

Par ailleurs, la forte croissance démographique à Bruxelles augure d'un marché soutenu pour le futur.

Des points faibles sont cependant pointés, notamment dans le domaine :

- des ressources humaines : l'adaptation continue à l'environnement conduit à l'épuisement des « forces vives » ; une meilleure gestion à long terme des ressources humaines s'avère nécessaire.
- de la pédagogie, qui relève d'une quantité limitée de travaux individuels ou d'évaluations individuelles de travaux collectifs, une réflexion verticale insuffisante quant à l'articulation des cours et un manque de politique concertée dans le domaine de la formation continue des professeurs.
- de l'organisation générale, qui relève un manque de présence des étudiants dans les conseils, un manque d'implication des professeurs dans les mêmes conseils ainsi que des faiblesses dans la communication interne liées une fois encore à la taille de l'institution.

Des menaces tiennent essentiellement à deux facteurs : l'incertitude quant au paysage de l'enseignement supérieur qui sera le nôtre dans les quelques années à venir et le très net sous-financement de la catégorie économique.

Source 2 : le rapport final de synthèse des experts

Il résulte de l'analyse réalisée dans le rapport final de synthèse du comité des experts :

- **des atouts majeurs** : bonne vision stratégique ; conscience des enjeux d'une approche par compétences ; une formation pratique et de proximité ; une grande notoriété de l'institution ; un bon tremplin vers d'autres certifications.
- **un défi majeur** : assurer sa place dans le futur paysage de l'enseignement supérieur.
- **des recommandations** : introduire un plus grand nombre de travaux individuels ; mener une réflexion verticale et transversale quant au suivi des projets et à l'engagement de chaque étudiant dans sa formation en s'appuyant sur la bonne vision stratégique ; établir un plan d'action avec échéancier ; mettre en œuvre concrètement l'approche par compétences ; renforcer la perception de l'image EPHEC grâce notamment à sa démarche qualité.

Source 3 : l'analyse transversale des experts

Ceux-ci ont émis pour les deux formations les recommandations suivantes :

La pédagogie et l'enseignement

- Mise en place volontariste des référentiels de compétences, ce qui nécessitera une plus grande intégration des matières
- Appropriation du système ECTS
- Clarification des modes d'évaluation vis-à-vis des étudiants
- Mise en place d'outils de remédiation
- Généralisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants
- Utilisation de l'e-learning et familiarisation aux médias interactifs
- Amélioration de la maîtrise de la langue française
- Développement de synergies entre les deux formations marketing et commerce extérieur

Ressources humaines et organisation

- Création d'une fonction de coordination pédagogique
- Mise en place d'un plan de formation continuée pour les enseignants
- Mise en place d'une réelle gestion des ressources humaines
- Intégration dans le personnel d'un minimum de praticiens experts
- Mise en pratique de la VAE

Politique de qualité, stratégie et relations extérieures

- Initier ou formaliser une vision à trois ou cinq ans des filières concernées
- Communiquer les éléments de différenciation spécifiques à chaque établissement et à chaque filière
- Intensifier les programmes d'échange type Erasmus

- Favoriser une concertation afin de limiter la concurrence stérile entre réseaux et types d'enseignement
- Mieux intégrer les écoles dans le milieu socio-économique afin de renforcer l'adéquation aux besoins des employeurs

Stratégie proposée par la Haute Ecole EPHEC

Les pistes stratégiques proposées par l'EPHEC à l'horizon 2011-2016 tournent autour de quatre axes : la pédagogie, la gestion des ressources humaines, l'organisation interne et gestion de la qualité, et les relations extérieures.

Axe 1 : Pédagogie

- L'approche par compétences : il s'agira d'utiliser le référentiel de compétences comme fil rouge de la formation et de veiller à évaluer des compétences plutôt que des connaissances par l'utilisation de situations d'intégration. L'objectif est d'aboutir à une plus forte professionnalisation des étudiants ainsi qu'à leur autonomisation en combinant de façon pertinente le présentiel et l'auto-apprentissage et en développant l'esprit critique, l'analyse réflexive et la capacité d'auto-évaluation des étudiants. Nos étudiants devront être capables de mieux gérer des projets complexes. Nous veillerons à une intensification de projets menés individuellement ou tout au moins à une évaluation individuelle de travaux collectifs.
- La pédagogie 2.0 15 : face à des étudiants « digital native » hyperconnectés et mobiles, face à des exigences nouvelles du monde de l'entreprise, l'EPHEC veut, à l'horizon 2015, 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, tableaux blancs interactifs
 - 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

Des moyens matériels seront mis en œuvre au second semestre de l'année académique 2011-2012 et au 1^{er} semestre de l'année 2012-2013 : accroissement du nombre de projecteurs multimedia, généralisation du wifi, équipement de tableaux blancs intelligents, E-perso pour les étudiants et les enseignants avec accès à Office 365.

Des moyens financiers importants sont dégagés pour la formation, l'accompagnement et des expérimentations pilotes.

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 institutionnaliser l'accompagnement pédagogique des enseignants et des équipes, à systématiser l'organisation de la formation continue, à développer un service de conseil pédagogique et à développer une base de données pédagogique.

Au niveau du travail en équipes, elle visera à construire le bon équilibre autonomie/standardisation, 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 de l'extension de Woluwe, 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 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 optimiser nos relations au sein du tissu académique propre à notre réseau, assurer les relations les plus pertinentes avec l'ensemble des réseaux, sauvegarder notre autonomie financière, pédagogique et de gestion dans le futur nouveau paysage de l'enseignement supérieur.
- 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 du milieu économique, développer une base de données de nos relations avec les associations professionnelles.
- Dans le cadre des services à la société, nous voulons développer des projets humanitaires ou de développement sociétal, des partenariats de formation Nord-Sud (Maghreb, Cameroun,...), nous ouvrir davantage aux enjeux actuels de notre société.
- Nous allons développer des formations courtes pour entreprises dans le cadre de formations continuées et rechercher des subsides par exemple à l'échelle européenne.
- 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, faire parler de l'EPHEC dans la presse.

B. Tableau de synthèse

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

Axe 1 : Pédagogie						
Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité * / ** / ***	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
<p>Utiliser le Référentiel de Compétences comme fil rouge de la formation <i>(RFS, chap. 2, §2, p.6, RT rec.1 p.25)</i></p> <p>Evaluer des compétences plutôt que des connaissances</p> <p>Professionnalisation et autonomisation des étudiants <i>(RFS, chap.3, §1,p.12)</i></p> <p>Développer l'esprit critique, l'analyse réflexive et la capacité d'auto-évaluation des étudiants</p>	<p>par des mises en situations d'intégration</p> <p>En combinant le présentiel et l'auto-apprentissage</p> <p>Les étudiants devront gérer des projets complexes en menant tout ou partie du travail individuellement</p>	***	<p>Directrice de la Catégorie pour la supervision globale de cette recommandation</p> <p>Chefs des départements marketing et commerce extérieur</p> <p>Chefs des départements marketing et commerce extérieur</p> <p>Chefs des départements marketing et commerce extérieur</p>	<p>En cours/rentree 2013</p> <p>En cours/rentree 2013</p> <p>En cours/rentree 2012</p>	<p>Construction des référentiels de formation et d'évaluation en cohérence avec les référentiels de compétences</p> <p>Meilleure intégration verticale des matières</p> <p>Plus de place accordée à l'évaluation individuelle et à l'analyse réflexive</p>	<p>Définition d'un cadre légal clair et définitif</p>

<p>S'investir dans la pédagogie 2.015 (RT p.26, §10, 12 – RFS chap.2, §2, p.10 – RT rec 10 et 12 p.26)</p> <p>Intégrer les nouvelles technologies liées au web 2.0 à tous les niveaux d'enseignement</p>	<p>Pédagogie interactive avec plateforme d'apprentissage en ligne</p> <p>Pédagogie collaborative</p> <p>Pédagogie hybride qui mêle le présentiel et l'autoapprentissage en ligne</p> <p>Pédagogie ludique</p> <p>Pédagogie mobile</p>	<p>***</p>	<p>Directrice de la Catégorie</p>	<p>Premier projet durant le 2nd semestre 2011-2012</p> <p>Réalisation concrète dès 2012-2013. Projet abouti pour 2015</p>	<p>Définition des objectifs stratégiques liés à la pédagogie 2.0 15</p> <p>Choix et installation du matériel</p> <p>Sensibilisation, formation et implication des professeurs</p> <p>Intégration dans les cours</p>	<p>Financement suffisant</p>
---	---	------------	-----------------------------------	--	---	------------------------------

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
Planifier la GRH <i>(RFS p.13 chap.4 – RT rec.3, p.30)</i>	Viser la performance par le plaisir Continuer les EPDP (entretiens périodiques de développement professionnel)	**	Responsable GRH pour les administratifs et la Directrice de catégorie et les chefs de département pour le personnel enseignant	Actions en cours et en développement Un entretien par personne tous les deux ans	Maintien de la dynamique actuelle Maintien du travail en équipes et de l'investissement dans les projets	
Structurer la formation continue <i>(RFS p.13 chap. 4 – RT rec.2, p.30)</i>	Institutionnaliser l'accompagnement pédagogique des enseignants et des équipes et systématiser l'organisation de la formation continue Développer un service pédagogique	**	Chefs de départements	Actions en cours et aboutissement fin 2013 Septembre 2011 Septembre 2011 Fin 2011 Janvier 2012 – mai 2012 2013	Construction d'une base de données pour les formations Nomination de deux conseillères pédagogiques à temps partiel Organisation d'une journée pédagogique avec ateliers pédagogiques et speed dating Développement d'un logiciel e-perso avec un volet suivi des formations pour les enseignants Dossier e-perso complet des enseignants comme base des EPDP Regroupement dans un même service de toutes les ressources pédagogiques	

Axe 3 : 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
Assurer le pilotage qualité (RFS p.4 et 5 – RT, rec.5,p.33)	<p>Assurer le suivi des audits, poursuivre les démarches d'amélioration continue de nos formations</p> <p>Construire des tableaux de bord utiles et opérationnels</p> <p>Utiliser l'EEE comme outil de progrès</p>	**	<p>Collège de Direction en collaboration avec le service qualité</p> <p>Collaboration du Conseil pédagogique</p>	<p>Plan 2012-2015</p> <p>En cours / juin 2012</p> <p>Début 2012</p> <p>Année 2012-2013</p>	<p>Suivi annuel de ce plan d'amélioration</p> <p>Production de tableaux de bord pertinents</p> <p>Révision de la procédure</p> <p>Utilisation systématique de l'EEE comme outil d'amélioration avec l'aide du service pédagogique</p>	
Optimiser la gestion des ressources matérielles (RFS, chap.4, p.14)	<p>Optimiser l'occupation de l'extension de Woluwé, généraliser l'utilisation du wifi et proposer des outils informatiques et audiovisuels modernes et conviviaux</p>	**	<p>Directeur des services généraux</p>	<p>D'ici à 2013</p>	<p>Equipements réalisés</p>	

Améliorer la Communication Interne (RA, dernier §, p.66)	Améliorer la circulation des informations en maximisant l'utilisation des nouveaux outils	**	Directeur-Président	D'ici à 2013	Faire passer le taux d'utilisation régulier d'accès à l'information par mois de 1/3 à 2/3 d'ici à fin 2013	Mise à disposition de nouveaux media avec centralisation possible des flux d'information
---	---	----	---------------------	--------------	--	--

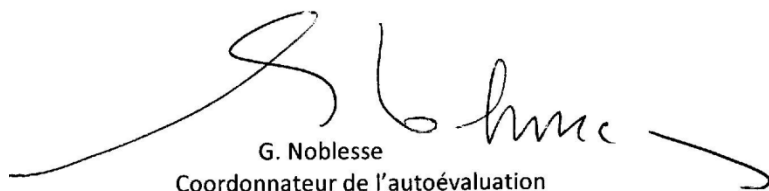
Axe 4 : Relations extérieures et communication externe

Recommandations / Forces	Description des actions	Degré de priorité * / ** / ***	Responsable(s)	Degré de réalisation / Echéance(s)	Résultats attendus	Conditions de réalisation
Assurer la meilleure place possible de la Haute Ecole dans le nouveau paysage de l'Enseignement Supérieur (<i>RFS, p.3,défi 1 – RA, §5, p.64</i>)	Suivi des propositions du milieu politique et actions proactives avec nos partenaires privilégiés du réseau libre et tout particulièrement les HE de Bruxelles ainsi que l'UCL	***	Directeur-Président et Conseil d'Administration	En principe d'ici à fin 2013 (selon évolution du projet politique)	Préservation de la liberté d'association et maintien de notre autonomie pédagogique et budgétaire	Actions concertées avec la Coupole des 4 HE du réseau libre à Bruxelles et en accord avec l'UCL et avec l'appui des milieux politiques
Intensifier les relations avec les milieux professionnels (<i>RT rec 10,p.34 et point 4, p.38</i>)	Assurer un meilleur ancrage dans le milieu économique bruxellois et wallon. Créer à échéance d'un an des comités d'orientation par catégories, composés de personnalités fortes du milieu économique	**	Collège de Direction	Actions en continu Fin 2012 Fin 2012	Développement et entretien des partenariats avec les entreprises Mise en place des comités d'orientation	Investissement des moyens nécessaires
	Développer des formations courtes pour entreprises			Fin 2012	Mise sur pied d'un premier cycle de formations – Maintien des liens avec les anciens	

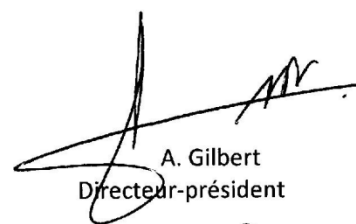
<p>Développer la communication externe (RT, rec.3, p.33)°</p>	<p>Renforcer nos relations avec les écoles secondaires, les centres PMS, les centres d'orientation et les employeurs</p> <p>Faire vivre notre site web</p> <p>Faire parler de l'EPHEC dans la presse</p>	<p>**</p>	<p>Collège de Direction</p>	<p>Actions en continu</p>	<p>Meilleure connaissance externe du positionnement et des objectifs pédagogiques de l'EPHEC</p> <p>Augmentation du nombre de visites et amélioration du référencement</p> <p>Augmentation du nombre d'articles (minimum 5 articles par année académique)</p>	
--	--	-----------	-----------------------------	---------------------------	---	--



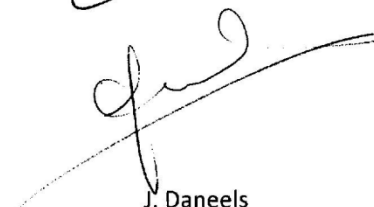
C. Malcorps
Directrice de la catégorie économique



G. Noblesse
Coordonnateur de l'autoévaluation
Commerce extérieur



A. Gilbert
Directeur-président



J. Daneels
Coordonnatrice de l'autoévaluation
Marketing