



PLAN D'ACTION INSTITUTIONNEL ACTUALISÉ

2021-2026 – Point d'étape

TABLE DES MATIERES

Note de contextualisation.....	3
Objectifs généraux et spécifiques liés aux axes stratégiques	6
Axe 1 : développement du potentiel humain	6
Axe 2 : en phase avec ses partenaires	15
Axe 3 : culture qualité intégrée	19
Axe 4 : développement numérique	23
Axe 5 : ouverture internationale	26
Axe 6 : environnement et enjeux sociétaux	29
Axe 7 : recherche et formation continue	33

- **Avant-propos**

Au cours de l'année académique 2019-2020, la HEH.be a participé à la phase-pilote d'évaluation institutionnelle menée par l'AEQES. À l'instar de ce qui est requis dans le cadre des évaluations programmatiques, un dossier d'autoévaluation a été rédigé par l'équipe associée à la Commission Qualité ; une visite d'experts avait été organisée et a donné lieu à la rédaction d'un [rapport](#) de suivi.

Parmi les recommandations, l'une d'elles avait fait l'objet d'une attention particulière de la part des instances internes à notre institution : celle de l'élaboration d'un plan stratégique institutionnel.

En 2021, sous l'égide des présidences et de leurs coordinations, les Commissions transversales ont été invitées à prendre part au processus de co-construction de ce plan stratégique 21-26 en établissant le plan d'actions spécifique à chacune de Commissions.

Aujourd'hui, une nouvelle période que l'AEQES nomme « point d'étape » s'amorce. Ce point d'étape, qui arrive à mi-parcours entre deux évaluations institutionnelles, implique de faire le point sur l'état de réalisation du plan stratégique.

Compte tenu de la méthodologie participative ayant guidé notre démarche initiale, le Collège de Direction souhaite poursuivre le travail entamé dans une optique semblable.

- **Méthodologie de travail appliquée**

Pour mener à bien ce travail, nous avons :

- 1) Sollicité les coordinations des Commissions transversales en les invitant à procéder à **un état de réalisation du plan d'actions établi initialement** en vue de l'amender/adapter en fonction des actions réalisées.
- 2) Organisé une **réunion plénière avec les Coordinations des Commissions transversales** afin de faire part des changements et actions prioritaires.
- 3) **Actualisé le plan d'actions institutionnel** en s'inscrivant toujours dans les sept axes stratégiques issus du PA 21-26, mais en y intégrant les objectifs et actions prioritaires par les Commissions transversales. Ce travail d'actualisation a été mené par un GT du Bureau de la Commission Qualité, par l'intermédiaire d'une série de réunions de travail pour assurer cette tâche.
- 4) **Invité le Collège de Direction** rassemblant la Présidence et les directions des quatre départements **à prioriser les objectifs et actions du plan d'actions institutionnalisés actualisés** et à le renvoyer à l'équipe qualité institutionnelle qui assure la rédaction finale et la diffusion auprès de la communauté de la HEH.

L'application de la méthodologie ici définie **allie à la fois des moments de travail collectif et concerté**, impliquant les Commissions transversales (les commissions étant composées de représentants des différents départements), mais également des moments de travail plus ciblés, qu'il s'agisse de l'équipe qualité institutionnelle ou du Collège de Direction.

Nous nous inscrivons à la fois dans une [approche bottom-up](#) en faisant appel en premier lieu à l'intervention des coordinations des Commissions transversales. Cette première étape du processus nous donne l'occasion d'impliquer directement les acteurs de terrain (enseignants,

personnel administratif et ouvrier, étudiants¹) dans la définition des priorités.

La deuxième étape situe notre démarche dans une [approche top-down](#) ; elle vient compléter la première étape en mobilisant le Collège de Direction.

En optant pour une démarche mixte telle que celle utilisée ici, le processus d'appropriation du plan stratégique ne peut qu'en être de nouveau facilité. En effet, la vision des coordinations des commissions permet une prise en compte des réalités du terrain tandis que celle du Collège de Direction tient compte des enjeux institutionnels, des contraintes réglementaires et des objectifs à long terme.

La complémentarité des approches *bottom-up et top-down* constitue une force **mobilisant l'intelligence collective** au service d'un projet commun. Il ne s'agit pas seulement d'une méthode de consultation, mais d'un véritable **levier stratégique** pour rendre encore le plan d'actions institutionnel **plus pertinent, plus inclusif et plus durable**.

Pour ce faire, le rétroplanning suivant a été élaboré pour répondre à la commande et respecter les échéances internes ainsi que celles fixées par l'AEQES.

Date	Objet	Acteurs
23/05/2025	Analyse, actualisation et priorisation des plans d'actions des Commissions établis en 2021	Commissions transversales
Début juin	Réunion plénière avec les coordinations des Commissions transversales	Équipe qualité Commissions transversales
Entre mai et juin 2025	Réunions de travail par l'équipe qualité institutionnelle en vue de l'actualisation du plan d'actions institutionnel	Équipe qualité institutionnelle
25/06/2025	Priorisation de certains axes au sein du plan d'actions institutionnel par le Collège de Direction	Collège de Direction
30/06/2025	Envoi à l'AEQES du plan d'action institutionnel	Équipe qualité institutionnelle

- **Réunion des Commissions transversales**

Lors de la réunion rassemblant les coordinations des Commissions transversales, deux temps de travail ont guidé la rencontre :

- A. État des lieux des commissions
- B. Synergies entre commissions.

- A. [État des lieux des commissions](#)

Chaque commission a été invitée à présenter :

1. **L'état des lieux actuel de la commission coordonnée**

- Des changements majeurs ont-ils impacté le fonctionnement de la commission ?
- Quels sont les avancées et/ou les freins constatés ?

2. **Les objectifs et actions priorités dans le Plan d'Action (PA) :**

- **3 objectifs et maximum 5 actions** issus du PA (initial ou actualisé selon la commission)
- les **raisons des choix opérés** pour déterminer ces priorités.

¹ Le GREH, le Groupe de représentation des étudiants de la HEH, est membre des Commissions transversales et de certaines instances officielles.

🔔 Ces éléments ont servi à actualiser le contenu du PA institutionnel et stratégique 2026-2031.

🕒 **Chaque coordinateur disposait de 10 minutes de présentation pour faire état de ces éléments.**

B. Synergies entre commissions

La question des **ponts entre commissions** a été abordée par l'intermédiaire des deux interrogations suivantes :

- Des synergies ont-elles été mises en place ou sont-elles envisagées ?
- Quelles pistes de collaboration pourraient être explorées ?

Les échanges ont été particulièrement riches et constructifs ; la contribution de chaque coordination a largement participé aux discussions.

Afin de prolonger cette dynamique et de faciliter le suivi des points abordés, une [synthèse](#) des aspects présentés a été réalisée sous la forme d'un PowerPoint. Il offre une vue globale de tout ce qui a été évoqué.

• Suivi

Conformément à la méthodologie préconisée, le plan d'action institutionnel qui suit a été ajusté en tenant compte des éléments priorités par les Commissions transversales ainsi que par le Collège de Direction.

Afin de renforcer la lisibilité et le pilotage des actions, une colonne précisant l'échéance associée à chacune d'elles a été ajoutée. Cette structuration permet de mieux suivre l'avancement et d'assurer une mise en œuvre progressive et maîtrisée.

En ce qui concerne le volet relatif à la qualité, la priorité sera accordée à la conception du tableau de bord institutionnel d'indicateurs ainsi qu'à la réorganisation de la Commission qualité, deux leviers essentiels pour structurer et suivre efficacement les démarches d'amélioration continue.

Objectifs généraux et spécifiques liés aux axes stratégiques

Axe 1 : développement du potentiel humain

Étudiants

Objectifs généraux

- ▽ Accompagner tous les étudiants dans leur parcours académique en fonction de leurs profils et de leurs besoins.
- ▽ Proposer à tous les étudiants un soutien et un accompagnement appropriés en fluidifiant les processus administratifs les concernant.

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectif spécifique	Poursuivre et renforcer les dispositifs spécifiques conçus pour soutenir l'étudiant dans l'acquisition de compétences disciplinaires et académiques			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Répondre aux exigences des autorités compétentes par l'intermédiaire du Plan Stratégique Aide à la Réussite (PSAR)	Action récurrente (PSAR 24-25 > octobre 2025)	<ul style="list-style-type: none">- CAR- Référents AR des départements- CESI- Service Inclusion- Service de soutien et d'accompagnement psychologique- Service social	<ul style="list-style-type: none">- PSAR volets A et B- Sharepoint Aide à la Réussite- Partage de pratiques AR	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'activités AR par département/pour la HEH- Nbre d'étudiants participant par activité AR- Budget alloué au fonctionnement interne et/ou externe par activité AR/par département/pour la HEH
État des lieux :				
<ul style="list-style-type: none">- PSAR 23-24 volet A (triannuel) et B (annuel) complétés et remis à l'ARES PSAR Volet A HEH & PSAR Volet B 23-24- PSAR 24-25 volet B (annuel) en cours de rédaction- Mise en place d'une organisation apprenante avec les référents AR autour de l'accompagnement et du soutien à la réussite par l'intermédiaire de réunions dédiées au partage de pratiques au sein de la CAR- Sharepoint Aide à la réussite https://hehbe.sharepoint.com/sites/HEH-CAR (boîte à outils à destination des enseignants et des étudiants)				

Objectif spécifique	Identifier les profils des étudiants en formation			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Construire un tableau de bord des parcours étudiants par l'intermédiaire de l'utilisation du logiciel Gestac	<ul style="list-style-type: none"> - 1^{re} échéance : 2025-2026 - 2^e échéance : 2026-2027 	<ul style="list-style-type: none"> - Collège de Direction - Services étudiants - Service informatique - Commission Qualité et coordonnateurs qualité des départements - CAR - Toutes les Commissions transversales 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord de suivi global réalisé par le Service étudiants au départ de l'outil Gestac 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réussite/abandon/réorientation/échec des étudiants par département et pour la HEH
État des lieux : <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de population disponible ainsi que statistiques issues des départements (évaluations programmatiques/CTI) 				
Objectif spécifique	Optimiser la démarche d'accompagnement mené par le service de soutien et d'accompagnement psychologique ainsi que par le Service Inclusion (en référence au Décret relatif à l'enseignement supérieur inclusif du 30 janvier 2014 concernant les missions 1,2,3,6,8)			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Mission 1 : Assurer l'accueil de l'étudiant demandeur - Mission 2 : prendre connaissance de la demande, examiner le dossier et analyser les besoins avec l'étudiant demandeur et soumettre la demande pour décision aux autorités académiques - Mission 3 : élaborer le plan d'accompagnement individualisé en concertation avec l'étudiant bénéficiaire - Mission 6 : coordonner les actions de sensibilisation et 	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - CESI - Référents inclusion des départements - Service Inclusion - Service de soutien et d'accompagnement psychologique - Service social 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure d'octroi et suivi d'un Plan d'Accompagnement Individualisé (PAI) - Matériels 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de PAI établis - Nombre de matériels à disposition - Taux de réussite des étudiants bénéficiant d'un PAI

d'information et les actions de formation des acteurs du plan d'accompagnement individualisé - Mission 8 : évaluer de manière continue le plan d'accompagnement individualisé et l'adapter, s'il échoue, en fonction des besoins de l'étudiant bénéficiaire				
--	--	--	--	--

État des lieux :

- Développement et implémentation d'une nouvelle procédure administrative d'octroi d'un Plan d'Accompagnement Individualisé (PAI) par le Service Inclusion et par le Service de soutien et d'accompagnement psychologique (SAA selon le décret) <https://www.heh.be/enseignement-inclusif>
- Prise en compte des besoins des étudiants, entre autres avec l'achat de matériel mis à disposition (casques antibruit, ordinateurs, logiciels spécifiques, etc.)

Objectif spécifique	Implémenter durablement l'utilisation des plateformes en ligne destinées à la remédiation en orthographe et en expression ainsi que la prévention du plagiat (<i>projets Voltaire et Compilatio, logiciel Antidote, etc.</i>)			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
- Développer des ressources institutionnelles à destination de la communauté éducative (action permanente) - Évaluer la qualité, la pertinence et le coût des dispositifs et de leur utilisation par les étudiants et le corps enseignant	Action récurrente	- CAR - CESI - CAP-Learn - Service informatique - Enseignants - Collège de Direction	- Campagnes d'information et de sensibilisation - Ressources diverses : tutoriels, guides, contenu sur le site Internet, capsules vidéo, etc. - Formations	- Taux d'utilisation de ces plateformes et outils par les services de la HEH/par les étudiants/par les enseignants - Taux de participation aux activités organisées pour la promotion de ces plateformes et outils par les services de la HEH/par les étudiants/par les enseignants - Taux de clics aux ressources institutionnelles par les services de la HEH/par les étudiants/par les enseignants - Budget accordé aux plateformes et outils

État des lieux :

- Mise en place d'un projet, initié et encadré par la CAR, intitulé « Des clés pour écrire, des clés pour réussir » : il s'agit d'un projet institutionnel visant à renforcer les compétences rédactionnelles des étudiants de la HEH, en leur fournissant des outils méthodologiques et pratiques pour améliorer leur expression écrite.
[Projet des clés pour écrire des clés pour réussir](#)

Environnement de travail/Infrastructures

Objectifs généraux

- ▽ Améliorer l'environnement d'étude et de travail des étudiants et des membres de la communauté de la HEH.be.
- ▽ Poursuivre les travaux d'aménagement et de rénovation des bâtiments, locaux et espaces de travail.
- ▽ Faciliter l'accès aux bibliothèques, salles informatiques et lieux de travail ainsi qu'aux outils de remédiation et/ou de facilitation numérique.

Objectif spécifique	Développer et soutenir des actions de santé, de prévention et de protection, de sécurité et de bien-être			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Prospecter auprès de la communauté de la HEH.be en vue d'identifier des actions à mener en matière de bien-être général et de charge psychosociale	2026-2027	<ul style="list-style-type: none"> - SIPPT - Cellule de lutte contre le harcèlement - CAR - CFC - Service de soutien et d'accompagnement psychologique - Service social - ASEUS 	<ul style="list-style-type: none"> - Programmation des activités - Formations - Rapports annuels des services cités 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de participation aux activités associées - Indicateurs issus du rapport annuel interne pour la prévention et la protection au travail
État des lieux : <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un événement à destination des étudiants par la CAR autour de la thématique du harcèlement avec la projection du film « TKT », suivie de témoignages par des professionnels du domaine (mars 2025) Publication LinkedIn harcèlement - Cellule de lutte contre le harcèlement https://www.heh.be/harcelement <ul style="list-style-type: none"> o Mise en place d'une Cellule de lutte contre le harcèlement et d'une procédure à destination de la communauté éducative o Adaptation aux exigences du PO dans le domaine du harcèlement et du règlement des études (RDE) en conséquence o Formations des référents harcèlement des départements - Activités sportives (ASEUS) - https://www.heh.be/sports <ul style="list-style-type: none"> o Engagement d'un collaborateur complémentaire - Engagement d'une psychologue https://www.heh.be/article-592-service-d-accompagnement-et-de-soutien-psychologique 				

Objectif spécifique	Améliorer l'accessibilité des bâtiments, locaux et espaces de travail, notamment pour les étudiants et membres du personnel en situation de handicap			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Lister les travaux d'aménagement en cours et ceux à opérer, avec un critère prioritaire ou non	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - SIPPT - Personnel ouvrier - DGI (Direction Générale des Infrastructures) WBE - Collège de Direction - CESI 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des aménagements 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs issus du rapport annuel interne pour la prévention et la protection au travail
Objectif spécifique	Garantir un accès aux ressources bibliothécaires à tous les étudiants de la HEH			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Mener une campagne de communication auprès de la communauté éducative sur le portail et le logiciel en question - Évaluer l'utilisation de la bibliothèque 	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - Commission Bibliothèques - Personnel de bibliothèque des départements - Service communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Supports de communication relatifs à la Commission Bibliothèques 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de visites sur le portail du site - Nombre d'abonnés inscrits - Nombre de prêts réalisés via le système automatisé - Nombre de réservations en ligne
État des lieux : <ul style="list-style-type: none"> - Réactivation de la Commission Bibliothèques - Changement de logiciel (Decalog en lieu et place de Socrate) - Création du portail culturel accessible à l'adresse suivante : https://heh.bibenligne.fr/ - Nouvel auditoire équipé informatiquement DSEE Tournai - Il est à noter que la HEH n'est pas propriétaire des bâtiments dans lesquelles elle siège, ceux-ci appartiennent à la WBE ; la DGI qui en coordonne la gestion définit la priorité des travaux à mener au sein des infrastructures. Dans le cadre du Plan d'Investissement Exceptionnel décidé par le précédent Gouvernement de la FWB, la DGI a déposé deux dossiers conséquents de transformation des bâtiments du DSEE à Mons et à Tournai. Les résultats de la vague 2 devraient être connus d'ici quelques semaines. 				

Objectif spécifique	Dynamiser la vie de la bibliothèque et renforcer l'engagement			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Créer des partenariats avec les enseignants pour des projets pédagogiques - Proposer des événements culturels (conférences, expositions, etc.) - Organiser des ateliers (recherche documentaire/méthodologie) - Pérenniser le partenariat avec le Pôle hainuyer 	2025-2026 2026-2027 2027-2028 Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - Commission Bibliothèques - CoVR - Personnel enseignant - Coordinateurs pédagogiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Ateliers et événements culturels - Projets pédagogiques 	Pour les actions 1 et 2 : <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'ateliers/événements organisés par semestre - Taux de participation - Taux de satisfaction des participants (par un questionnaire) - Nombre de thématiques abordées Pour l'action 3 : <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets pédagogiques intégrant la bibliothèque Pour l'action 4 : <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'actions conjointes réalisées par an

Ressources humaines

Objectifs généraux

- ▽ Poursuivre le processus de stabilisation et d'évolution de carrière des personnels.
- ▽ Encourager la formation continue et le perfectionnement professionnel des membres du personnel par la mise en place d'une politique institutionnelle de formation continue.
- ▽ Pérenniser les dispositifs internes d'appui pédagogique et d'e-learning destinés à accompagner les enseignants.

Objectif spécifique	Objectiver le processus de recrutement (recrutement, sélection, accueil)			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Développer un processus d'accueil des nouveaux agents - Évaluer le processus développé - Poursuivre le processus de formalisation du recrutement par l'intermédiaire d'un profil de fonction et d'une grille d'évaluation 	2025-2026 2026-2027 Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - Collège de Direction - Service du personnel - Service communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Profils de fonction MA, MFP, PA et PO suivant le poste à pourvoir - Grille d'évaluation associée - Guide du personnel - Ressources destinées à l'accueil des nouveaux agents 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de sélection des CV - Taux de participation à l'entretien - Taux de recrutement global/par département - Taux de satisfaction au recrutement - Taux de satisfaction à l'accueil
Objectif spécifique	Permettre aux membres du personnel de se stabiliser			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Informer des possibilités et du processus d'évolution de carrière (action permanente)	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - Collège de Direction - Service du personnel - Service comptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Guide du personnel - Guide destiné à l'enseignant - Appels au Moniteur belge PE et PA - Tableau de bord du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations liées au COR <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'entrées/sorties ○ Nombre de contrats, CDD, CDI, TDD, TDI, définitifs, experts-invités

Objectif spécifique	Viser le développement professionnel des membres du personnel et leur permettre une évolution de carrière			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none">- Réorganiser et pérenniser CAP-Learn- Formaliser un plan de formation continue destiné aux différentes catégories de personnel- Formaliser l'appel à projets de formation continue à destination des professionnels et/ou des diplômés- Inclure la FC comme critère dans l'obtention de poste-clé et/ou de stabilisation- Opérationnaliser le plan de formation continue aux membres du personnel PE, PA et PO	2025-2026	<ul style="list-style-type: none">- CFC- CAP-Learn- Collège de Direction	<ul style="list-style-type: none">- Plan de formation continue pour les membres du personnel- Programmation d'activités de FC pour des personnes externes	<ul style="list-style-type: none">- Taux de participation aux FC par le PE, le PA et le PO- Taux de participation aux FC par les professionnels et les diplômés- Nombre de FC organisées pour les membres internes à la HEH et les membres externes
	2026-2027			
	2025-2026 lancement 2026-2027 application			
	2029-2030			
	Action récurrente			
État des lieux : <ul style="list-style-type: none">- Fonctionnement effectif de la Commission de Formation Continue (CFC) depuis 2022- Définition d'une politique institutionnelle en la matière avec un plan d'actions élaboré en bonne et due forme conformément à la structure existante au sein des autres Commissions- Organisation de 2 événements institutionnels à destination du personnel enseignant<ul style="list-style-type: none">o Octobre 2023 – thématique de l'approche-programmeo Mars 2025 – thématique des transitions sociétales et environnementales- Formations pour le PA par l'intermédiaire d'une phase diagnostique des compétences numériques, menée avec la plateforme Pix (2024)- Création de CAP-Learn https://hehbe.sharepoint.com/sites/CAP-LEARN				

Axe 2 : en phase avec ses partenaires

Objectifs généraux

- ▽ Poursuivre la sensibilisation, la valorisation et le développement de projets en matière de recherche et de recherche appliquée auprès de la communauté.
- ▽ Renforcer le sentiment d'appartenance au pouvoir organisateur Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) et au sein même de la HEH.be.
- ▽ Développer des actions destinées à faciliter la transition de l'enseignement secondaire vers le supérieur et à recruter dans ce niveau d'enseignement.
- ▽ Consolider et élargir le réseautage avec les partenaires existants ou potentiels, qu'il s'agisse d'autres institutions d'enseignement, de services para-académiques ou d'entreprises en lien avec le monde professionnel.

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectif spécifique	Faciliter les échanges entre membres du personnel			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Mettre en place un annuaire du personnel en ligne, avec shooting photo des membres du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - 1^{re} échéance : 2025-2026 DSS – DST – Administration centrale - 2^e échéance : 2026-2027 DSEE – DSJEG 	<ul style="list-style-type: none"> - CQ - Service informatique - Service communication - Membres du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Annuaire du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de participation au shooting photo : % de personnel ayant participé - Nombre de consultations de l'annuaire : indicateur d'usage (via statistiques de connexion) - Taux de satisfaction des utilisateurs : via sondage ou retour qualitatif

Objectif spécifique	Augmenter la visibilité externe de la HEH			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Pérenniser les visites dans les écoles secondaires - Nouer des partenariats promotionnels (<i>ClearChannel, Imagix, Rossel, Student.be, JCDecaux, Publimats, etc.</i>) - Intensifier des campagnes publicitaires ciblées avec partenaires externes - Créer une brochure générale HEH pour les élèves de secondaire indécis - Mettre en place un tableau de bord de notoriété 	Action récurrente	- Service communication	<ul style="list-style-type: none"> - Calendrier annuel + rapport de visites - Contrats établis + visuels diffusés - Campagnes Meta / affichage / cinéma - Brochure imprimée et diffusée dans les écoles - Tableau de bord avec KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de visites / Retours des écoles - Étendue de la diffusion / Nombre d'impressions - Clics / Vues / Leads générés - Nombre de brochures distribuées / Feedback des écoles - Taux de notoriété / Progression annuelle
	Action récurrente			
	Action récurrente			
	2025-2026			
	2026-2027			
Objectif spécifique	Renforcer la présence numérique de la HEH			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Pérenniser et alimenter le compte Tik Tok - Rebooster les réseaux sociaux (FB, Insta, LinkedIn) - Décliner les plans de communication ciblés par département - Optimiser le site web et son référencement 	Action récurrente	- Service communication	<ul style="list-style-type: none"> - Compte TikTok + reels publiés - Calendrier éditorial + publications régulières - Plans de communication spécifiques - Pages mises à jour / plan SEO 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'abonnés / Taux d'engagement - Statistiques comparées avant / après - Nombre de vues / interactions ciblées par filière - Nombre de visites
	Action récurrente			
	2025-2026			
	2026-2027			

Objectif spécifique	Structurer la communication interne et inter-départementale			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un planificateur de tâches ainsi qu'un calendrier éditorial partagé - Élaborer des plans de communication par département - Réaliser un shooting photo d'étudiants pour alimenter la base de données d'images - Refondre les supports internes (PPT, modèle de mail – HEHVI) pour renforcer l'identité - Moderniser des stands présents aux salons étudiants (SIEP) avec tablettes + QR code vers heh.be/liens - Créer un dépliant trilingue (<i>fact sheet</i>) pour la promotion des Erasmus, en collaboration avec la CRI - Mettre en page divers supports (affiches, brochures, rapports...) pour les services et départements 	<p>Action récurrente</p> <p>2025-2026</p> <p>2025-2026</p> <p>2025-2026</p> <p>2025-2026</p> <p>2025-2026</p> <p>Action récurrente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Service communication - CRI 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes rendus / Ordre du jour - Outil : Microsoft Planner + Notion - Plans finalisés et suivis - Galerie photo organisée par usage (web, print, RS) - Templates finalisés et diffusés à l'interne - Stands installés et plateforme active - Dépliant diffusé en externe - Supports finalisés (affiches, rapports, flyers, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions / Qualité des échanges - Taux d'utilisation / Satisfaction de l'équipe - Nombre de plans réalisés / Feedback des relais - Nombre de photos utilisées dans les supports - Nombre d'utilisations / Adhésion des équipes - Mails récoltés / Scans QR / trafic sur heh.be/liens - Nombre d'exemplaires imprimés / Feedback des partenaires / Diffusion à l'international - Nombre de supports réalisés / Temps de traitement / Niveau de satisfaction des demandeurs

État des lieux :

- Renforcement du Service communication par l'engagement d'1 ETP ½ (chargé de communication et graphiste)
- Création de la Commission Communication et Relations Extérieures, avec élaboration d'un plan d'actions
- Organisation de tables rondes avec les professionnels
- Création, alimentation et animation du compte TikTok <https://www.tiktok.com/discover/haute-ecole-heh>

- Renforcement du Service communication par l'engagement d'1 ETP ½ (chargé de communication et graphiste)
- Création de la Commission Communication et Relations Extérieures, avec élaboration d'un plan d'actions
- Organisation de tables rondes avec les professionnels
- Création, alimentation et animation du compte TikTok <https://www.tiktok.com/discover/haute-ecole-heh>

Objectif spécifique	Encourager les partenariats extérieurs dans les domaines de l'enseignement, de la formation et de la recherche			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Recenser les collaborations en matière de formation initiale, de formation continue et de recherche - Élargir celles-ci en fonction des secteurs possibles 	<p>2026-2027</p> <p>Action récurrente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CFC - CoVR - Collège de Direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastre 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenaires et de secteurs en collaboration

État des lieux :

- Nombreuses co-diplomations et co-organisations avec la plupart des EES membres du Pôle académique hainuyer et au-delà.

- Nombreuses co-diplomations et co-organisations avec la plupart des EES membres du Pôle académique hainuyer et au-delà.

Axe 3 : culture qualité intégrée

Objectifs généraux

- ▽ Améliorer la formalisation des processus qui sous-tendent le fonctionnement de l'institution.
- ▽ Implémenter des mécanismes de collecte des données et d'indicateurs utiles au pilotage.
- ▽ Promouvoir la culture de l'évaluation des formations (enseignements, programmes, EEE).
- ▽ Renforcer la communication interne et externe ainsi que le fonctionnement participatif au sein de la HEH.be.

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectif spécifique	Concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord institutionnel et déclinable par département, permettant de suivre les indicateurs clés de performance, d'améliorer la prise de décision et de piloter les actions stratégiques			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none">- Circonscrire l'élaboration et l'utilisation du tableau de bord (finalités, parties prenantes, niveaux de pilotage)- Choisir les indicateurs et définir les sources de données- Définir l'outil et ses modalités de présentation- Tester et ajuster l'outil- Déployer et accompagner (formation à l'outil)	2025-2026	<ul style="list-style-type: none">- Collège de Direction- CQ- Service informatique- Service étudiants- Services et/ou Commissions associé(e)s	<ul style="list-style-type: none">- Tableau de bord institutionnel	<ul style="list-style-type: none">- Indicateurs de fréquentation et de réussite (nbre d'étudiants réguliers/irréguliers ; d'étudiants incoming/outgoing ; de personnels PE, PA, PO, etc.)
	2025-2026			
	2026-2027			
	2026-2027			
	2027-2028			

Objectif spécifique	Restructurer l'accès à l'information			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
1. Actualiser le contenu du site Internet et des ressources internes 2. Mettre à jour le guide du personnel et le diffuser 3. Développer une plateforme qualité institutionnelle recensant les documents ressources (en ligne) 4. Poursuivre la traduction du site Internet en anglais ainsi que la traduction des brochures des formations 5. Développer le réseau alumni de la HEH en créant une base de données institutionnelle et des actions ciblées	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - CQ - CRI - Service informatique - Service communication - Service étudiants - Secrétariats des départements 	<ul style="list-style-type: none"> - Plateforme Qualité - Mise à jour des canaux de communication - Guide du personnel - Traduction en anglais du site Internet et des brochures des formations - Réseau alumni 	<p><u>Pour les actions 1, 2, 3 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de fréquentation de la plateforme, du site - Nombre de téléchargements ou de consultations des ressources pour le personnel - Taux de satisfaction des nouveaux arrivants - Nombre de retours ou suggestions d'amélioration <p><u>Pour l'action 4 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage de pages traduites - Nombre de brochures disponibles en anglais - Taux de consultation des versions anglaises <p><u>Pour l'action 5 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'anciens inscrits dans la base de données - Taux de participation aux événements alumni - Nombre d'actions de communication ciblées - Taux d'engagement sur les réseaux sociaux ou newsletters alumni
	Action récurrente			
	2026-2027			
	2026-2027			
	2026-2027			

Objectif spécifique	Développer la notion d'évaluation pour chacun des axes de travail du PSAR			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre au point des dispositifs d'évaluation intégrés aux axes de travail acculturation, remédiation/renforcement et qualité de vie de l'étudiant du PSAR 	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - CAR - Référents AR des départements 	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de suivi des activités AR - Questionnaire d'évaluation des dispositifs AR 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de participation aux différents dispositifs d'AR (ateliers, séances d'accueil...) - Taux de satisfaction des étudiants (questionnaires post-activité) - Nombre d'étudiants bénéficiaires des dispositifs de soutien/remédiation - Taux de réussite aux examens des étudiants ayant bénéficié d'un accompagnement
<p>État des lieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En 24-25, constitution d'un GT EEE avec : <ul style="list-style-type: none"> o refonte des questionnaires d'enquête disponibles par AA ou par UE selon les desiderata des départements o adaptation de l'outil de visualisation des résultats o définition d'une procédure d'accompagnement et de soutien des enseignants spécifique à chaque département <p><u>Synthèse des travaux EEE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recensement d'un certain nombre d'indicateurs au niveau institutionnel (reste à formaliser) - Rédaction d'un Manuel Qualité Manuel Qualité HEH 24-25 - Élaboration d'un guide du personnel et d'un guide enseignant Guide du personnel 23-24 - Traduction en anglais d'une partie du site Internet https://www.heh.be/en - Mise à jour du site Internet et de l'onglet de l'Extranet relatifs aux évaluations AEQES https://www.heh.be/article-413-les-evaluations-de-l-aeqes - Conception et diffusion d'un questionnaire d'évaluation des dispositifs AR 				

Axe 4 : développement numérique

Objectifs généraux

- ▽ Développer les technologies numériques au service des formations en améliorant les outils numériques de la HEH (site Internet, extranet, plateforme e-campus, outils collaboratifs et d'enseignement à distance, etc.)
- ▽ Soutenir l'innovation pédagogique permettant les apprentissages à distance et les nouvelles stratégies de formation qui intègrent les outils numériques.

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectif spécifique	Disposer d'un parc informatique fonctionnel et optimal			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la connectivité Internet sur les sites et en inter-sites - Faciliter l'accès au matériel disponible - Recenser, analyser et étendre les technologies numériques disponibles 	2025-2026 2025-2026 Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - Service informatique - Collège de Direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste du matériel et des technologies numériques disponibles - Rapports relatifs au Plan de Relance Numérique (PRN) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'équipements informatiques - Nombre de points d'accès Wi-Fi installés ou modernisés - Nombre de nouveaux outils ou logiciels déployés - Taux d'utilisation des équipements (salles informatiques, prêts de matériel)
État des lieux : <ul style="list-style-type: none"> - Plan de relance numérique européen dont l'objectif est de consolider l'autonomie technologique de l'UE tout en accélérant sa transition vers une société et une économie numériques performantes et inclusives <ul style="list-style-type: none"> ○ La HEH a répondu à l'appel en vue d'intensifier sa stratégie de développement des compétences numériques au sein de l'institution. Le projet a été accepté. Une série d'aménagements au sein des départements et de l'administration s'en est suivie. - Remplacement du coordinateur de la Commission Informatique, détenteur d'un master dans le domaine 				
Objectif spécifique	Améliorer la visibilité et l'actualisation des interfaces internes			

Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Améliorer l'ergonomie de l'Extranet	Action récurrente	- Service informatique	- Nouvel extranet en production	- Taux de satisfaction - Taux de fréquentation
Objectif spécifique	Renforcer la sécurité réseau			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
- Cloisonner les réseaux - Mettre à jour les systèmes d'exploitation - Auditer et durcir les configurations	2025-2026	- Service informatique	- Plan de mise à jour par site ; topologie sécurisée	- Score de conformité - Nombre de failles
	2025-2026			
	2026-2027			
État des lieux :				
- Nouvel Extranet Nouvelle interface Extranet - Réactivation de la procédure de demande d'action de communication par l'intermédiaire de l'Extranet - Mise en place d'une procédure informatique des comptes utilisateurs HEH - Création de Gaspers, plateforme interne d'encodage des attributions du personnel enseignant - Révision de l'organigramme structurel au niveau informatique				
Objectif spécifique	Développer des ressources, en ce compris des ressources numériques, adaptées aux programmes d'études et aux recherches menées			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
- Augmenter l'offre - Mettre à jour les ouvrages et les abonnements - Acquérir ou mutualiser des bases de données - Créer des tutoriels vidéo ou guides d'usage	Action récurrente	- Commission bibliothèques	- Liste des ouvrages et abonnements disponibles - Bases de données	- Nombre total de ressources ajoutées par an (ouvrages, e-books, bases de données...)
	Action récurrente			
	Action récurrente			
	Action récurrente			
	Action récurrente			

- Acquérir ou mutualiser des bases de données				
<u>État des lieux :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de Cairn par l'intermédiaire du GT <i>Share</i> de Synhera (achats groupés) - Acquisition du nouveau logiciel de bibliothèque (<i>Decalog</i>) - Création d'un studio d'enregistrement (DSEE Mons) - Amélioration du matériel audio-visuel dans les départements par l'aménagement de nouvelles classes et/ou le remplacement de matériel 				

Axe 5 : ouverture internationale

Objectifs généraux

- ▽ Intensifier la mobilité des étudiants et des membres du personnel
- ▽ Développer et promouvoir un programme de formation en anglais à destination des étudiants en mobilité entrante
- ▽ Prendre part à la digitalisation des outils numériques d'Erasmus

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectif spécifique	Développer des actions visant à sensibiliser et à encourager les départs en mobilité			
	Actions	Échéance	Acteurs	Attendus
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre au vert de l'équipe des relais CRI (endroit externe avec si possible, un animateur externe) - Mettre à jour des procédures diverses (gestion des dossiers administratifs, documents, OLS, etc.) - Réaliser une liste reprenant les partenaires internationaux de la HEH.be par département - Construire un projet de coopération internationale en Afrique afin de soutenir - Créer un guide institutionnel des mobilités - Organiser une International Day/Week en vue de promouvoir les partenaires 		2025-2026	<ul style="list-style-type: none"> - CRI - Service communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Campagnes de sensibilisation - Brochures et autres documents - Événements mobilité
		2025-2026		<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'étudiants et de membres du personnel en mobilité entrante et sortante - Taux de consultation des outils créés - Taux de fréquentation aux événements liés à la mobilité
		2025-2026		
		2025-2026		
		2026-2027		
		2027-2028		

- l'enseignement supérieur, l'internationalisation de l'éducation supérieure et développer les compétences				
Objectif spécifique	Assurer la transition vers une digitalisation des mobilités (pilier Erasmus+)			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	
- Créer un tutoriel sur l'utilisation de l'OLA (Online Learning Agreement)	2025-2026	- CRI	- Ressources diverses (tuto OLA)	- Nombre d'utilisateurs pour l'Application Erasmus+
- Participer aux différents webinaires (en ligne ou présentiel) afin de continuer à se mettre à jour et à développer la digitalisation des mobilités	2025-2026	- Service informatique	- Formulaires de candidature mis à jour	- Nombre de OLAs réalisés
- Améliorer les formulaires de candidature actuels	2026-2027	- Cellule communication		- Nombre de consultations du tuto
				- Nombre de participants aux webinaires
Objectif spécifique	Assurer la transition vers une mobilité plus green (pilier Erasmus +)			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
1. Inviter la communauté éducative à calculer l'empreinte carbone une fois la mobilité effectuée par un questionnaire	2025-2026	- CRI	- Module de sensibilisation	<u>Pour l'action 1 :</u>
2. Intégrer dans les affiches témoin une partie sur les moyens de transport utilisés pour y aller et ceux utilisés une fois sur place	1 ^{re} échéance ; 2025-2026 2 ^e échéance : action récurrente	- CDD	- Questionnaire relatif à l'empreinte carbone	- Taux de réponse au questionnaire carbone
		- Service communication	- Affiches-témoins	- Moyenne des émissions par type de mobilité
				<u>Pour l'action 2 :</u>
				- Nombre d'affiches-témoins intégrant les données de transport
				- Diversité des modes de transport représentés

3. Créer un module de sensibilisation à faire visionner par chaque candidat à une mobilité avant son départ et réservation de ses modes de transport pour se rendre à l'étranger	2026-2027			<u>Pour l'action 3 :</u> - Nombre de modules visionnés / nombre total de candidats à la mobilité
<p><u>État des lieux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place et promotion de mobilité <i>green</i> - Digitalisation d'une partie des procédures relatives à la mobilité - Renforcement de l'équipe CRI avec l'engagement d'une nouvelle collaboratrice - Bulletins très positifs de la HEH.be pour sa gestion des mobilités et du budget y afférant dans le cadre du programme Erasmus+ Bulletin mobilité Erasmus + appel 2022 - Grand intérêt des départements pour la nouvelle forme de mobilité concernant le BIP - Création d'enquêtes de satisfaction en rapport avec les différentes thématiques abordées en mobilité - Révision de la forme des affiches-témoins produites par les étudiants partis en mobilité Affiches-témoins mobilité Unicaen 				

Axe 6 : environnement et enjeux sociétaux

Objectif général

- ▽ Favoriser la culture du développement durable au niveau de la HEH.be par la mise en place d'actions de sensibilisation et de formation visant à réduire l'empreinte carbone de la HEH.be.

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectif spécifique	Éduquer au DD			
	Actions	Échéance	Acteurs	Attendus
1. Pérenniser certaines actions : sensibilisation des primo-arrivants au DD (gestion environnementale, inclusion, bien être, activités sportives, ...) par l'intermédiaire d'un stand et de questionnaire lors de la rentrée		2025-2026	- CDD - CRI - Service Communication	- UE DD
	2. Pérenniser le partenariat <i>Uni for change</i> et acquérir l'application	2025-2026		
	3. Développer une unité d'enseignement (UE) dédiée au DD dans plusieurs cursus : ○ mettre en place d'une grille d'évaluation ○ élargir l'offre de tels cours ○ organiser des rencontres de suivi et de partage de bonnes pratiques	- 1 ^{re} échéance : 2025-2026 - 2 ^e échéance : 2026-2027 - Extension de l'UE pilote aux autres départements : 2027-2028		
				<p>Pour l'action 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'UE DD créées par année et par cursus - Taux d'étudiants inscrits dans ces UE <p>Pour l'action 4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de sessions de formation organisées - Taux de participation par catégorie de personnel

<p>2. Évaluer le dispositif du tri des déchets afin de l'optimiser et de le généraliser</p> <p>3. Évaluer les espaces dédiés à la biodiversité en vue d'accroître le verdissement des départements</p> <p>4. Aménager des espaces de détente compte tenu des besoins des usagers (enquête de besoin)</p> <p>5. Tenir à jour un registre des voyages internationaux et réduire l'impact carbone des mobilités</p>	<p>2025-2026</p> <p>2026-2027</p> <p>Action récurrente</p>		<p>déchets</p> <p>- État des lieux des espaces dédiés à la biodiversité</p>	<p>- Taux d'utilisation des solutions de mobilité douce (Carpool, vélo)</p> <p>- Nombre de places de stationnement vélo créées et utilisées</p> <p><u>Pour l'action 2 :</u></p> <p>- Taux de tri des déchets (par type : papier, plastique, biodéchets...)</p> <p>- Nombre de points de tri installés</p> <p>- Taux de conformité au tri (par des audits ou des contrôles)</p> <p>- Taux de sensibilisation des usagers (par des campagnes ou des formations)</p> <p><u>Pour l'action 3 :</u></p> <p>- Nombre d'actions de verdissement réalisées</p> <p><u>Pour l'action 4 :</u></p> <p>- Taux de réponse à l'enquête</p> <p>- Nombre d'espaces créés ou rénovés</p> <p>- Taux de satisfaction des usagers</p> <p>- Fréquentation des espaces de détente</p> <p><u>Pour l'action 5 :</u></p> <p>- Nombre de voyages internationaux enregistrés</p> <p>- Estimation des émissions carbone liées aux mobilités</p> <p>- Évolution annuelle de l'empreinte carbone liée aux déplacements</p>
<p>État des lieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plantation d'arbres sur différents sites - Modulation des espaces verts selon la préservation de la biodiversité en concrétisation de subsides liés à des appels à projets - Marchés des producteurs organisés au sein des départements 				

- Définition d'un responsable développement durable par département/implantation
- Création de la Commission de développement durable
- Appels à projets DD de l'ARES
- Financement d'un mi-temps pour une fonction de coordination dédiée au développement durable par la Région wallonne
- Plan de transition de la CDD (issu d'un appel à projet ARES 2023) rédigé grâce à un accompagnement par l'ASBL Education et Formation au Développement Durable (EFDD ASBL)
- Intégration des ODD dans les fiches ECTS [Fiche ECTS ODD DSEE approche juridique](#) & [Fiche ECTS ODD DSS réalités économiques et sociales](#)

Objectifs généraux

- ### Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Version du 30/06/2025

Objectif spécifique	Promouvoir et valoriser la recherche à la HEH : assurer la communication en interne et en externe des projets de recherche			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour la plateforme LUCK - Mettre à jour l'onglet recherche sur le site Internet de la HEH.be - Publier la revue « Made in HEH » tous les 2 ans - Recenser des participations aux colloques, des recherches menées, des publications, posters... 	<ul style="list-style-type: none"> Action récurrente Action récurrente Action récurrente Action récurrente 	<ul style="list-style-type: none"> - CoVR - Porteurs de projet - Service communication - Service informatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue "Made in HEH" - Catalogue des actions menées dans le cadre de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> - Publication des statistiques annuelles de la plateforme LUCK - Qualité de l'onglet <i>Recherche</i> sur le site web
Objectif spécifique	Sensibiliser les étudiants à la recherche			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Organiser un séminaire illustrant le cadre d'une recherche - Orienter le choix des sujets TFE vers un axe recherche - Créer un poster à vocation scientifique - Organiser un séminaire transversal de sensibilisation à la rédaction d'articles scientifiques - Rédiger d'un mini article scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> 2026-2027 ; par la suite action récurrente 2027-2028 2027-2028 2027-2028 2028-2029 	<ul style="list-style-type: none"> - CoVR - Commission Bibliothèques - Enseignants - Étudiants de Master1/ Master2 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des TFE améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la participation à des concours récompensant les meilleurs TFE - Un TFE de qualité peut également servir de base à un projet innovant dans le cadre d'un appel à projet plus ambitieux

État des lieux :

- Existence d'un appel à projets de recherche interne à la HEH depuis 2017 (année académique 2025-2027 – 4^e édition)
- Rédaction et diffusion de la revue « Made In HEH », 1^{re} édition avril 2021 <https://www.heh.be/actualite-463-made-in-heh-la-revue-dediee-aux-projets-de-recherches-de-la-heh-be>
- Organisation des Midis de la Recherche (1^{re} édition en avril 2019)

Formation continue

Objectif spécifique	<i>Principe directeur</i>			
	Développer la politique de FC institutionnelle de la HEH			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des activités de formation continue à destination des personnels de la HEH ainsi qu'à un public tiers en lien avec les projets des établissements et les aspirations professionnelles des enseignants 	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - Collège de Direction - CFC - Personnel enseignant 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités de la CFC 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de participation aux FC par le PE, le PA et le PO - Taux de participation aux FC par les professionnels et les diplômés - Nombre de FC organisées pour les membres internes à la HEH et les membres externes - Autoévaluation de la posture professionnelle par l'enseignant - Taux d'amélioration (nombre d'innovations pédagogiques entreprises) - Taux de satisfaction et sentiment d'utilisation à l'égard des formations continues organisées
Objectif spécifique	<i>Axe B (externe)</i>			
	Enrichir l'offre de FC à destination des tiers			
Actions	Échéance	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
<ul style="list-style-type: none"> - Développer des FC sur la base des besoins de terrain - Valoriser les expertises internes et externes par la 	Action récurrente	<ul style="list-style-type: none"> - CFC - CAP-Learn - Service communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Projets de FC - Procédure de gestion administrative de l'appel à projets et des dossiers de FC 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de nouvelles FC proposées - Nombre total de FC - Nombre de personnes ayant marqué un intérêt

mise en place d'un appel à projets de FC interne (avec formateurs internes ou externes) à destination de tiers - Concevoir et diffuser un catalogue de FC - Gérer les FC organisées	2026-2027 2026-2027 Action récurrente	- Secrétariats et/ou référents FC des départements	- Catalogue de FC - Supports de communication dédiés relatifs à la CFC	- Nombre d'experts internes et externes - Nombre et type de communications effectuées - Nombre de participants aux FC - Estimation du volume de travail dévolu à l'accomplissement des tâches administratives - Budget (coûts, dépenses, bénéfices, montant des droits d'inscription)
Objectif spécifique	Axes A (interne) et B (externe) Évaluer les FC organisées			
- Construire un outil d'évaluation de la qualité des FC organisées + impact - Analyser des données issues de cette évaluation - Ajuster les propositions de FC organisées en regard des résultats collectés	2025-2026 2026-2027 2027-2028	- Collège de Direction - CFC - Formateurs de la communauté éducative ou professionnels extérieurs	- Dispositifs d'évaluation des FC - Résultats collectés - Tableau de bord de suivi des FC organisations	- Nombre de dispositifs créés et complétés - Taux de satisfaction des bénéficiaires par rapport aux FC - Taux de participation aux FC
État des lieux : - Création de la Commission de Formation Continue (à l'origine intégrée au sein de la CoVR et de la CAR) - Mise en place d'une procédure d'identification des besoins auprès du PE (Forms) et du PA (campagne PIX) - Développement de l'axe A par la mise en place de formations pour le PE et le PA - Développement d'une plateforme pédagogique pour les enseignants https://hehbe.sharepoint.com/sites/CAP-LEARN - Recensement des formations continues à destination d'un public externe - Rédaction d'un appel à projets de FC interne (avec formateurs internes ou externes) à destination de tiers (pour application en 25-26) - Campagne promotionnelle Future of Learning (complément de la Libre Belgique du 19 décembre 2024) pour promouvoir nos FC Future of Learning - Planet Future				