



PLAN D'ACTION INSTITUTIONNEL

2021-2026

TABLE DES MATIERES

A propos du plan stratégique de la HEH.be	2
o Contextualisation de la démarche	2
o Principes méthodologiques	2
o Commissions	3
o Liste des recommandations des experts	4
o Présentation des axes stratégiques.....	4
Objectifs généraux et spécifiques liés aux axes stratégiques	16
Axe 1 : développement du potentiel humain	16
Axe 2 : en phase avec ses partenaires	19
Axe 3 : culture qualité intégrée	20
Axe 4 : développement numérique	22
Axe 5 : ouverture internationale	23
Axe 6 : environnement et enjeux sociétaux	24
Axe 7 : recherche et formation continue	25
Annexes	26
o Annexe 1 : plans d'actions des Commissions	26
o Annexe 2 : présentation des Commissions	26

A propos du plan stratégique de la HEH.be

○ CONTEXTUALISATION DE LA DEMARCHE

Au cours de l'année académique 2019-2020, la HEH.be a participé à la phase-pilote d'évaluation institutionnelle menée par l'AEQES. Parmi les recommandations, le comité d'experts a préconisé à la direction d'associer à l'élaboration du prochain plan stratégique l'ensemble des parties prenantes, notamment les personnels et le corps étudiant, afin de renforcer encore son impact sur le développement de la Haute Ecole.

Afin de mettre en œuvre cette recommandation, le Conseil d'Administration a mandaté les Commissions transversales internes pour qu'elles se saisissent du projet de plan stratégique quinquennal et qu'elles coconstruisent le plan stratégique définitif de la HEH.be.

Fruit d'un large travail participatif, le plan institutionnel ici présenté s'est progressivement construit en profitant, à chaque étape du processus défini, des apports des représentants des Commissions qui s'y sont engagés.

Élaboré avec l'ensemble des parties prenantes, il met en lumière les orientations en les regroupant selon 7 axes stratégiques interdépendants qui guideront les actions à mener.

○ PRINCIPES METHODOLOGIQUES

Pour mener à bien la coconstruction du plan stratégique 2021-2026, les Commissions ont été invitées à définir une vision à long terme des missions, objectifs et actions qu'elles entendent développer.

Ce processus s'est résumé en trois grandes étapes :

1. l'actualisation et/ou la définition (ici pour les Commissions venant d'être créées) des missions des Commissions internes ;
2. l'élaboration d'un plan d'action couvrant une période de 5 années ;
3. le recensement d'une série d'outils de mesures spécifiques à la Commission et utiles au pilotage de celle-ci.

Dans un souci d'harmonisation, la Commission a conçu un canevas pour l'actualisation des fiches missions des Commissions, pour l'analyse SWOT ainsi que pour le plan d'action.

Les plans d'actions produits¹ par les différentes Commissions se trouvent en annexe du présent document.

Bien que la méthodologie ait été laissée à l'appréciation des membres des Commissions, les incontournables suivants ont guidé la réflexion :

- mobiliser des représentants de chaque département (par exemple par le biais d'un groupe de travail) ;
- désigner un rapporteur des rencontres menées et disposer d'une trace écrite, notamment des réflexions et suggestions ;
- conférer du sens à la démarche en recourant à une méthodologie concertée et participative ;
- réaliser un état des lieux en identifiant les forces et les faiblesses du fonctionnement actuel de la Commission ou de la dimension qui l'occupe (analyse SWOT);

¹ Annexe 1 : plans d'actions des Commissions internes de la HEH.be

- définir des objectifs spécifiques et prioritaires en lien avec les orientations de travail à développer et en cohérence avec les axes définis par la direction ;
- s'assurer que les objectifs choisis soient bien des objectifs raisonnables, mesurables et atteignables ;
- définir et planifier les stratégies à mettre en œuvre (se mettre d'accord sur les actions pour atteindre les objectifs) ;
- veiller à intégrer la dimension évaluative des actions envisagées ;
- établir un rétroplanning pour les rencontres, la rédaction et la mise en forme des documents avant envoi.

La Commission Qualité a accompagné la démarche et effectué un travail intégré en :

- lisant les recommandations émises par les experts et issues du dossier préliminaire rédigé par ceux-ci ;
- formulant des propositions d'actions en lien avec les recommandations des experts ainsi qu'avec les missions poursuivies par les Commissions transversales internes, en ce compris la Commission Qualité ;
- rédigeant un plan d'action décrivant la vision stratégique à développer à la HEH.be.

Les actions planifiées répondent soit à une recommandation formulée par le comité des experts, soit à une volonté de la Haute École d'opérationnaliser ses axes stratégiques. Elles sont intrinsèquement liées aux actions menées par les Commissions et nécessitent de s'y référer pour engager le travail.

○ COMMISSIONS

Le décret du 7 novembre 2013 a restructuré le paysage de l'enseignement supérieur et la manière de fonctionner des établissements d'enseignement supérieur qui le composent. La création de l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES) et du Pôle hainuyer a modifié les rapports entre les opérateurs de formation, en ce compris entre Hautes Ecoles d'une part et, Universités et établissements de promotion sociale, d'autre part.

Par souci de cohérence, les autorités de la HEH ont décidé de structurer son organisation interne (commissions, services, etc.) selon des modalités similaires à celles des Commissions instituées au sein de l'ARES et du Pôle hainuyer. Dans les matières d'aide à la réussite, de relations internationales, de communication, de qualité de l'enseignement et de la recherche, d'enseignement supérieur inclusif, des dispositifs et des structures ont été soit mis en place, soit adaptés pour correspondre aux besoins actuels.

Les autorités de la HEH se sont donc dotées d'un ensemble de commissions, de services et de cellules qui ont pour mission de renforcer la mise en place des objectifs stratégiques de l'institution tout en répondant aux exigences décrétales.

Le point commun entre chacune des commissions est la dimension transversale. En outre, les présidences des commissions sont assurées par les directions des départements, qui elles-mêmes assurent un retour au Collège de Direction. Un point « commissions de la HEH » est systématiquement porté à l'ODJ de chaque réunion du Collège. Des coordinateurs ont été désignés pour piloter ces Commissions.

La structure interne de la HEH.be se compose entre autres de neuf Commissions transversales² :

² Annexe 2 : présentation des Commissions internes de la HEH.be

1. la Commission Qualité (B.1 - CQ) ;
2. la Commission d'Aide à la Réussite (B.2 – CAR) ;
3. la Commission de Valorisation de la Recherche (B.3 – CoVR) ;
4. la Commission des Relations Internationales (B.4 – CRI) ;
5. la Commission d'Enseignement Supérieur Inclusif (B.5 – CESI) ;
6. la Commission Informatique (B.6 – CINFO) ;
7. la Commission de Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail (B.7 – SIPPT) ;
8. la Commission de Développement Durable (B.8 – CDD) ;
9. la Commission de Formation Continue (B.9 – CFC).

Cette organisation a vu le jour au cours de l'année académique 2015-2016 et s'adapte aux évolutions du paysage de l'enseignement supérieur, récemment avec la création de la Commission de Développement Durable et de la Commission de Formation Continue, cette dernière étant auparavant intégrée à la CAR.

En parallèle et pour certaines Commissions, des services sont constitués. Ils assurent le côté opérationnel des Commissions dont ils dépendent.

○ **LISTE DES RECOMMANDATIONS DES EXPERTS**

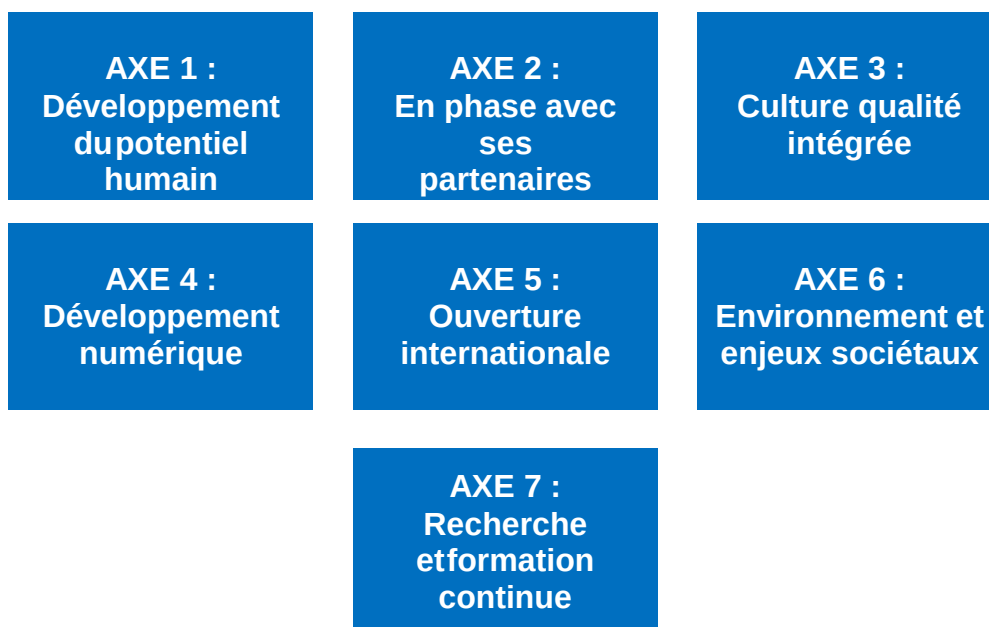
Le plan stratégique 2021-2026 de la HEH.be intègre les recommandations formulées par le comité d'experts internationaux désignés par l'AEQES dans le rapport d'évaluation institutionnelle – phase pilote 2019-2023 transmis en décembre 2020 et pour l'axe relatif à la dimension internationale, les recommandations formulées par la société BDO sur les systèmes et procédures de la HEH.be dans le rapport d'audit transmis en octobre 2020 pour le compte de l'AEF-Europe.

○ **PRESENTATION DES AXES STRATEGIQUES**

Le plan d'action ici présenté a été rédigé pour une période de 5 années académiques, avec une série d'objectifs généraux articulés autour des 7 axes stratégiques suivants :

- ↗ Axe 1 : développement du potentiel humain ;
- ↗ Axe 2 : en phase avec ses partenaires ;
- ↗ Axe 3 : culture qualité intégrée ;
- ↗ Axe 4 : développement numérique
- ↗ Axe 5 : ouverture internationale ;
- ↗ Axe 6 : environnement et enjeux sociétaux ;
- ↗ Axe 7 : recherche et formation continue.

2021-2026 : un programme en 7 axes



Axe 1 : la HEH.be, une Haute Ecole attentive au développement du potentiel humain

La **richesse de la HEH.be, c'est avant tout son potentiel humain**. La gestion de la crise sanitaire nous a amenés à mettre en place des solutions pédagogiques, administratives ou organisationnelles et logistiques créatives, démontrant la capacité d'initiative et d'innovation des équipes. Le slogan « une Haute Ecole à dimension humaine » colle à une réalité, celle d'une Haute Ecole de taille raisonnable qui permet une **réactivité de décision** et facilite **l'opérationnalisation des actions**. La dimension humaine, c'est aussi l'attention que nous devons porter à **l'épanouissement**, qu'il touche les membres des personnels comme notre population étudiante. Être à l'écoute, comprendre, adapter, réajuster, autant d'attitudes qui ont pour finalité d'assurer le bien-être de chaque individu au sein de l'institution.

Développer le potentiel humain, c'est l'essence même de tout établissement d'enseignement supérieur. Nous travaillons pour l'avenir de la société **en préparant les générations futures à des métiers**, en accompagnant l'élève depuis le moment où il quitte l'enseignement secondaire jusqu'à son entrée sur le marché de l'emploi. Cette préparation dure quelques années, quelques années de partages, d'enrichissements mutuels, de succès, mais aussi de difficultés à surmonter. **Pour aider l'étudiant en difficulté, des dispositifs existent et doivent être continuellement renforcés.**

Ils sont développés au sein de la Commission d'Aide à la Réussite et de la Commission d'Enseignement Supérieur Inclusif, qui doivent poursuivre leur action **en intégrant la panoplie d'outils, numériques ou autres**, qui doivent assister l'étudiant en difficulté soit dans la remédiation, soit dans la facilitation. Le **service social de la HEH.be accompagne également l'étudiant** en lui fournissant des aides et des conseils qui doivent le placer dans des conditions favorables pour se concentrer sur son métier d'étudiant.

Des **aides spécifiques ont été mises en place** en réponse à la crise sanitaire qui nous touche de plein fouet. Il conviendra de trouver les mécanismes qui pourront **rendre certaines actions pérennes**, car des signaux mis en lumière par la crise révèlent **une précarité et une détresse psychologique grandissante** d'une partie de la population étudiante.

Depuis quelques années, le rapport d'activités rédigé par nos assistantes sociales et présenté au Conseil social et au Conseil d'administration de la HEH.be révèle des constats inquiétants. A titre d'exemple, **la quasi-totalité des étudiants de la HEH.be qui bénéficient de l'aide sociale ne peuvent se passer d'un job étudiant** pour subvenir à leurs besoins essentiels. **C'est en assurant un environnement favorable à tous les étudiants que l'on pourra augmenter leurs chances de réussite.**

Pour assurer à notre population étudiante des formations de qualité, il convient d'être attentif au **bien-être des personnels**. En matière d'espaces de travail, **les travaux d'aménagements de locaux, les investissements en équipements et le programme de rénovation seront prolongés** et étoffés dans un plan d'investissement échelonné sur 5 ans. C'est déjà une réalité depuis les deux derniers exercices budgétaires, le Conseil d'administration ayant marqué son accord pour que les reports financiers en fin d'exercice soient **en partie réinvestis dans l'aménagement des bâtiments**. Cette politique de gestion raisonnée sera prolongée, avec la collaboration du service régional des infrastructures, propriétaire des bâtiments.

Des démarches seront aussi accentuées vers nos autorités de tutelle afin de les **sensibiliser à la nécessité de procéder à des investissements dans nos bâtiments**.

En dehors des conditions matérielles, la qualité de vie et le bien-être passent par **une évolution de carrière**. Le processus de recrutement et de stabilisation des personnels est bien huilé pour les membres des personnels enseignant et administratif. L'engagement est de poursuivre le processus de stabilisation actuel en visant chaque année **l'actualisation des pourcentages maximaux de nominations à titre définitif**.

Un projet de création de **cellules d'écoute et de traitement des plaintes concernant des faits de violence et/ou de harcèlement**³ verra le jour au sein de la HEH.be. Une large consultation a été initiée auprès de la communauté étudiante et des membres du personnel afin de recueillir leurs besoins et réflexions sur le sujet. La Commission de Lutte contre le Harcèlement (CHL) développera des actions d'information, de prévention et de sensibilisation ainsi que de formation.

Concernant le personnel ouvrier, si sa gestion échappe au contrôle des autorités de la Haute Ecole de par le système de cuves mis en place sur l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles, **la formation continue sera encouragée**. Comme ce fut le cas jusqu'à présent, **les agents en reprise d'études bénéficieront d'une priorité** pour prétendre

³ En référence à l'avis de l'ARES n° 2021-09 du 25 mai 2021 et à la circulaire administrative n°08256 du 13 septembre 2021 intitulée « Prévention et lutte contre le harcèlement et les violences sexuelles au sein des établissements d'enseignement supérieur et de promotion sociale »

à une fonction mieux rémunérée.

Le confinement généralisé pendant de nombreux mois a amené les équipes pédagogiques à réagir dans l'urgence. Si les premières semaines se sont passées sous le signe de la débrouille, très rapidement **une cellule volontaire et efficace s'est mise en place pour accompagner les enseignants** dans les méandres de l'enseignement distanciel. Cette **cellule e-learning sera pérennisée** et étoffée en raison de l'évolution des contextes et de l'adaptation nécessaire aux technologies actuelles. **Un plan de formation du personnel sera développé** par la Commission de Formation Continue afin de préparer tous les enseignants de la HEH.be à utiliser les ressources numériques incontournables.

Axe 2 : la HEH.be, une Haute Ecole en phase avec ses partenaires

Le décret du 7 novembre 2013 a réformé le paysage de l'enseignement supérieur, encourageant les **collaborations entre tous les types d'enseignement supérieur** au sein des deux organes créés que sont l'ARES et le Pôle hainuyer.

Ces collaborations se sont développées et ont abouti à de nombreux projets communs dans **les domaines de la recherche⁶, de la formation continuée⁷ et de l'enseignement**, via de nouvelles habilitations déposées en co-diplômation avec les universités⁸, d'autres Hautes Ecoles⁹ ou des établissements d'enseignement supérieur de Promotion sociale¹⁰.

Ces collaborations seront encouragées et renforcées, car **elles associent des compétences complémentaires et limitent les concurrences stériles**. De nouveaux projets de co-diplômation sont sur la table et devraient être soumis à l'ARES dans les prochains mois.

Des discussions sont entamées depuis plusieurs mois avec l'UMONS, l'ULB, la HEPH-Condorcet et la HE Albert Jacquard dans le cadre de la **réforme de la formation initiale des enseignants**. Si le projet de remaniement de la réforme ne semble **pas encore mûr pour un nouveau passage devant l'ARES et le Parlement**, les équipes pédagogiques s'attèlent inlassablement à la préparation de la **masterisation de la formation**, notamment en analysant les liens avec le Pacte pour un enseignement d'excellence. Il conviendra dans le consortium rassemblant les opérateurs de formation de construire, de **défendre et mettre en valeur les compétences et expertises développées par nos équipes** depuis de nombreuses années.

Un enseignement supérieur moderne se doit de maintenir un **dialogue permanent avec le monde du travail**. Ce dialogue doit être conduit dans les deux sens pour que chaque partie puisse y trouver son intérêt. Des tables rondes sont organisées dans certaines sections **pour recueillir l'avis des employeurs voire des diplômés sur les programmes afin de les adapter à l'évolution rapide des métiers**. Ces démarches seront encouragées en tenant compte de l'avis du comité des experts de l'AEQES qui invite à la « **formalisation et à la documentation du processus de révision des programmes¹¹** ».

Les partenariats avec les milieux professionnels seront également encouragés dans le domaine de la recherche, soit via le **développement de micro-projets de recherche appliquée**, soit en réponse à des appels à **projets de recherche plus conséquents** comme le programme Win2Wal¹² qui nécessite un partenariat avec une entreprise.

⁶ Citons le projet MAGDIMAL, collaboration UMONS-HEH.be.

⁷ Citons le programme de formation continuée QUALIROUTE, collaboration HEH.be, HERS, ECAM, HELHA et HEPL, ou encore la formation continuée snoezelen-massothérapie, collaboration HEH-EPS de Frameries.

⁸ Citons le METIS, Master en transitions et innovations sociales, co-diplômation UMONS, UC Louvain, HEPH-Condorcet, HELHA et HEH.be.

⁹ Citons le Master ingénieur en Technologies des données du vivant, la nouvelle orientation du Master en sciences de l'ingénieur industriel, co-diplômation HEH.be, HELHA et HEPH-Condorcet.

¹⁰ Citons le bachelier assistant social en horaire décalé, co-diplômation HEH.be et les établissements de l'EPS WBE de Frameries, Colfontaine, Dour et Jemappes

¹¹ Extrait du rapport d'évaluation institutionnelle des experts de l'AEQES – phase pilote 2019-2023, p. 32.

Depuis 2019, la HEH.be est une des 5 Hautes Ecoles **organisées par le pouvoir organisateur Wallonie Bruxelles Enseignement (WBE)**¹³. La fin de la dépendance directe au Ministre de l'Enseignement supérieur suite à la volonté du législateur de séparer le Pouvoir organisateur du Pouvoir régulateur représente **une opportunité pour la HEH.be**, celle de s'inscrire pleinement dans un réseau de contacts avec des établissements qui partagent les mêmes valeurs de neutralité de l'enseignement.

Les liens avec l'enseignement secondaire seront renforcés, grâce à la volonté du Conseil WBE de **rassembler et de développer une identité forte**, en renforçant la visibilité et en encourageant la collaboration entre institutions. Ces contacts **faciliteront le dialogue** afin d'assurer une meilleure transition entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, un axe important qu'entend développer le gouvernement de la FWB¹⁴.

Grâce à un **réseautage plus efficace** et le développement de **contacts privilégiés** entre établissements d'enseignement de niveaux d'enseignement différents, mais appartenant à un même pouvoir organisateur, une **réciprocité de services** sera instaurée avec pour objectif d'encourager des parcours continus au sein de WBE.

¹² <https://recherche-technologie.wallonie.be/fr/menu/acteurs-institutionnels/service-public-de-wallonie-services-en-charge-de-la-recherche-et-des-technologies/departement-de-la-recherche-et-du-developpement-technologique/direction-des-programmes-de-recherche/le-programme-win2wal/programme-win2wal.html>

¹³ Décret spécial du 7 février 2019 portant création de l'organisme public chargé de la fonction de Pouvoir organisateur de l'Enseignement organisé par la Communauté française.

¹⁴ Déclaration de politique de la Fédération Wallonie-Bruxelles 2019-2024, page 9 : « Favoriser les échanges entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur et proposer des expériences pilotes d'immersion dans l'enseignement supérieur ».

Axe 3 : la HEH.be, une Haute Ecole qui encourage une culture qualité intégrée et continue

Depuis les premières évaluations programmatiques menées par l'AEQES il y a plus de 10ans, du chemin a été parcouru en matière de gestion de la Qualité dans l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, et tout particulièrement à la HEH.be. Au fil du temps, plusieurs outils ont été testés en vue d'instaurer, de développer puis d'ancrer solidement une « **culture Qualité** » **indispensable au soutien du pilotage de l'institution**. La HEH.be a été pionnière dans certaines expériences : nous sommes un des rares établissements d'enseignement supérieur à avoir utilisé le modèle CAF et **obtenu le label ECU** pour l'ensemble de la Haute Ecole¹⁵.

La HEH.be a également participé à deux exercices importants en matière d'évaluation de la qualité au cours des 5 dernières années. D'une part, le Département des Sciences et technologies s'est prêté avec succès à l'exercice de **l'accréditation de ses formations de masters en Sciences de l'Ingénieur industriel** dans toutes les orientations organisées¹⁶. Plus récemment, la HEH.be a fait partie des 17 établissements d'enseignement supérieur sélectionnés pour faire partie de la **phase pilote d'évaluation institutionnelle mise en place par l'AEQES**¹⁷. Le comité d'experts internationaux a procédé aux auditions des représentants de la communauté éducative de la HEH.be en mars 2020 et un rapport d'évaluation institutionnelle a été rédigé.

La Commission Qualité s'est saisie de ce rapport qui servira de **base de travail pour les 5 prochaines années**, l'objectif étant de mettre en œuvre les dispositifs visant à **prendre en considération les recommandations formulées** par le comité des experts.

La phase pilote n'a concerné que 8 Hautes Ecoles, une seule pour le pouvoir organisateur WBE. En participant à la phase pilote, les **autorités de la HEH.be ont souhaité s'inscrire dans un processus d'anticipation et d'amélioration constante des processus liés à la Qualité**.

Le rapport produit au cours de cette phase pilote est encourageant : il démontre la **maturité de la HEH.be dans la gestion de la Qualité**. Il conviendra toutefois d'être attentif aux points de vigilance, en particulier : « *Inscrire les actions d'amélioration continue dans un dispositif qualité global et implémenter des mécanismes de collecte des données permettant d'établir des indicateurs nécessaires au pilotage et à la prise de décision*.¹⁸ »

L'action de la Commission Qualité sera donc renforcée au cours de 5 prochaines années, une des missions importantes consistera à élaborer « des **tableaux de bord** permettant le suivi d'indicateurs pertinents dont la **collecte des données utiles** est adaptée pour des actions en réponse aux attentes et besoins de la HEH.be¹⁹ ».

¹⁵ En 2014, la HEH a été certifiée "Effective CAF User" et a obtenu le label officiel ECU.

<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

¹⁶ <https://www.cti-commission.fr/la-cti/demarche-qualite/systeme-qe/eur-ace>

¹⁷ http://www.aeqes.be/calendrier_events_details.cfm?news_id=174 La phase pilote s'étale de 2019 à 2022, mais la crise sanitaire a considérablement perturbé le calendrier des visites.

¹⁸ Extrait du rapport d'évaluation institutionnelle des experts de l'AEQES – phase pilote 2019-2023, p. 4.

¹⁹ Extrait du rapport d'évaluation institutionnelle des experts de l'AEQES – phase pilote 2019-2023, p. 4.

Axe 4 : la HEH.be, une Haute Ecole soucieuse du développement numérique

Depuis de nombreuses années, les départements de la HEH.be se forment aux **technologies de l'information et de la communication pour l'éducation**. Parallèlement, les autorités de la HEH.be ont consacré des moyens importants dans ce domaine, un **plan d'investissement pluriannuel** a été élaboré, entre 100.000 et 140.000 euros sont investis chaque année dans de l'équipement informatique.

Le département des Sciences de l'éducation et Enseignement en particulier s'inscrit dans la philosophie du **développement numérique à l'école** et suit l'évolution des nouvelles technologies appliquées à l'éducation, notamment au travers de sa participation au **projet européen HE-TICE**²⁰.

La crise sanitaire que nous connaissons depuis un an a accéléré le mouvement, les équipes pédagogiques ont été contraintes de réagir dans l'urgence à la situation de confinement qui les a amenées à **poursuivre les apprentissages à distance** et à **développer de nouvelles stratégies de formation** qui intègrent les outils numériques.

Le **besoin de formations plus approfondies** s'est rapidement fait ressentir, la demande des équipes enseignantes d'**accompagnement à l'utilisation des ressources** s'est accrue, le partage d'expériences et de connaissances s'est mis en place et une **cellule e-learning**, déjà préexistante avant la crise, s'est naturellement imposée comme **axe central** vers lequel les informations et les ressources convergent.

Au-delà de l'équipement et de la formation de base, la pédagogie s'est naturellement adaptée et des pratiques se sont généralisées, telles l'hybridation, les apprentissages asynchrones, ...

En matière de techniques et d'utilisations des ressources, il y aura aussi un « avant » et un « après » la crise sanitaire. **La cellule e-learning sera amenée à se développer**, un plan de formation du personnel devra être élaboré, des investissements spécifiques seront prévus.

Dans le cadre du **plan de relance 2022-2026 souhaité par l'Europe**, des moyens financiers sont prévus par le gouvernement de la FWB pour l'enseignement supérieur dans le domaine spécifique du numérique. Ce plan de relance prévoit un axe double : **des investissements en équipement et un plan de formation des équipes pédagogiques**. Un appel à projets sera lancé dans les prochaines semaines, la Commission Informatique et la cellule e-learning seront sollicitées pour définir les besoins de la HEH.be.

Il conviendra également de déterminer si un **projet de développement numérique** peut être envisagé dans le cadre de la **nouvelle programmation 2021-2027 du FSE**²¹, un programme qui pourrait associer les 5 Hautes Ecoles de WBE.

²⁰ Le Département des Sciences de l'éducation et Enseignement participe depuis le début au projet HE-TICE, un projet financé par le FSE et piloté par l'ULiège. <https://hetice.ulg.ac.be/formations>

²¹ Le Fonds Social Européen

Axe 5 : la HEH.be, une Haute Ecole qui s'inscrit pleinement dans l'ouverture à l'international

Le développement de la dimension internationale de la HEH.be est piloté au départ de la Commission des Relations Internationales. A la différence d'autres instances, **les relations internationales dépendent directement des règles de fonctionnement édictées par l'Europe** et supervisées au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles par l'Agence francophone pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (AEF-Europe).

Comme tous les autres établissements d'enseignement supérieur, la HEH.be participe au programme de mobilité internationale Erasmus+ et vient de voir sa **demande de renouvellement de la Charte Erasmus acceptée**. Il s'agit d'un véritable soulagement pour l'institution puisque **nous pourrions poursuivre notre participation aux programmes européens pour la période 2021-2027**. Il s'agit aussi de la reconnaissance du travail effectué par la Commission, car nous savons que les règles sont strictes et le niveau d'exigence des instances européennes est particulièrement élevé.

En octobre 2020, notre Haute Ecole a fait l'objet d'un **audit sur les systèmes et procédures** mené par la **société BDO**, à la demande de l'AEF-Europe. Cet audit, dans ses conclusions, démontre la maturité de la HEH.be dans son organisation, **la stratégie d'internationalisation** étant définie comme « conforme aux principes et aux prescrits de la Charte ».

Un des objectifs du plan stratégique 2016-2021 était d'**augmenter le taux de participation des étudiants et membres du personnel** aux programmes de mobilité Erasmus+.

Si la mobilité des membres du personnel a augmenté de manière considérable²², celle des étudiants s'est également améliorée²³, mais la mobilité étudiante est confrontée à une difficulté de taille : il faut repartir chaque année de zéro pour pouvoir convaincre chaque nouvelle cohorte d'étudiants.

La mobilité étudiante est donc en croissance, mais a connu, comme partout dans le monde, un énorme frein au cours du deuxième quadrimestre de l'année académique 2019-2020 et tout au long de l'année académique 2020-2021 en raison de la crise sanitaire qui a paralysé le monde entier, interdisant pendant de longues périodes les déplacements à l'étranger.

Dans le plan d'action que la Commission des Relations Internationales a préparé pour les 5 prochaines années, il conviendra de **garder le cap en matière de développement de la mobilité** et de **prévoir des indicateurs nécessaires au pilotage de la mobilité internationale**.

Une autre action qui devrait être mise en œuvre dans les 5 prochaines années concerne la mise en place d'un **programme de formation de 30 crédits en anglais à destination des étudiants INCOMING**. Ce projet a fait l'objet d'enquêtes auprès des équipes pédagogiques afin de déterminer les axes de formation qui pourraient être engagés.

²² « L'Agence constate de nettes améliorations, notamment en ce qui concerne les mobilités enseignantes et encourage le bénéficiaire à rester attentif, lors des prochaines candidatures, à la formulation des demandes des mobilités des étudiants et du staff. » Extrait des conclusions de l'évaluation qualitative du programme 2018-2019.

²³ « L'Agence note une nette amélioration du taux de réalisation pour l'ensemble des mobilités par rapport à l'appel

Axe 6 : la HEH.be, une Haute Ecole respectueuse de l'environnement et consciente des enjeux sociétaux

La culture Qualité est à l'origine du développement d'une **politique concertée et encouragée** par les autorités de la HEH.be dans le **domaine du développement durable**. Plusieurs projets ont été concrétisés dans les différents départements de la Haute Ecole au cours de ces dernières années, subsidiés par la Région wallonne²⁴, la Fédération Wallonie-Bruxelles²⁵ ou encore l'ARES²⁶.

Les multiples initiatives dans le cadre du développement durable ont amené en 2019 la HEH.be à se lancer dans le projet de **calculer la consommation carbone** de l'ensemble de la Haute Ecole avec pour objectif, dans un second temps, de fixer un **plan d'action concret visant à réduire drastiquement voire annuler nos émissions CO2**.

Ce plan d'action voit progressivement le jour puisqu'une **campagne de plantation d'arbres et arbustes** a été réalisée sur les différents sites de la HEH.be, en concertation avec la direction régionale des infrastructures de WBE. Dans le cadre du projet Développement Durable financé par l'ARES, une campagne de distribution de semences devait avoir lieu, mais a dû être reportée en raison de la crise sanitaire.

Au cours de ces dernières années, partout sur les campus de la HEH.be, **de petits groupes se sont constitués pour développer des micro-projets**. A force de persévérance, nous constatons que ces projets se multiplient et se fédèrent pour devenir parfois des projets inter-départements voire inter-établissements d'enseignement supérieur.

Ce qui caractérise toutes ces initiatives, c'est qu'elles sont **menées de façon spontanée**, selon un processus « bottom-up », ce qui assure leur efficacité puisque l'adhésion du plus grand nombre est garantie.

Ces initiatives devront être encouragées et développées, car il s'agit d'un enjeu sociétal fondamental et qu'il importe qu'un établissement d'enseignement supérieur **participe à la lutte contre le réchauffement climatique** en adoptant une politique adéquate : privilégier les circuits courts ou prévoir des investissements éco-responsables. A titre d'exemple, sur ses fonds propres, la HEH.be a investi largement dans un plan pluriannuel de remplacement des luminaires vétustes par des éclairages à basse consommation.

²⁴ Projet Vélokot https://www.heh.be/actualite-385-la-heh-primee-a-l-appel-a-projet-ecokot_en

²⁵ Réalisation du bilan carbone de la HEH.be.

²⁶ Dans le cadre des 3 derniers appels à projets Développement Durable lancés par l'ARES, le projet déposé par la HEH.be a été à chaque fois retenu et financé.

Axe 7 : la HEH.be, une Haute Ecole qui investit dans la recherche et la formation continue

Le décret Paysage précise que la recherche est **une des trois missions complémentaires** confiées aux établissements d'enseignement supérieur²⁷. Toutefois, force est de constater que les Hautes Ecoles sont confrontées à des difficultés appréciables pour le développement de cette mission : le statut du chercheur en Haute Ecole est en attente de définition depuis plusieurs années, **les Hautes Ecoles souffrent d'un sous-financement chronique de la recherche** et les accès aux financements régionaux, nationaux et internationaux sont souvent complexes.

Certes, le Décret relatif à la réforme du financement des Hautes Ecoles²⁸ a apporté des moyens supplémentaires à la recherche puisque de 254.000 euros pour l'année budgétaire 2018, **les montants disponibles ont été multipliés par quatre** dès l'année budgétaire 2021 pour atteindre un montant annuel de 2.000.000 euros²⁹.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2021, la Commission de Valorisation de la Recherche, avec l'accord du Conseil d'administration, **a lancé un appel interne à projets** auprès des membres du personnel enseignant de la HEH.be souhaitant consacrer une partie de leur charge à un projet de recherche-action ou de recherche appliquée. Le volume global de ce premier appel interne fut limité à 10/10^{èmes}, le tout financé sur fonds propres.

Si le bilan du premier appel pour la période 2017-2019 fut encourageant (5 projets soutenus par la HEH.be), le deuxième appel 2019-2021 confirme l'intérêt : 6 projets ont été déposés, 2 au Département des Sciences de l'éducation et Enseignement, 1 au Département des Sciences juridiques, économiques et de gestion et 3 au Département des Sciences et technologies.

Les chercheurs ayant **bénéficié du tremplin institutionnel** ont profité de leur expérience pour déposer d'autres **projets financés par des fonds publics ou des subventions**, par exemple en réponse à l'appel Win2Wal ou encore dans le cadre des appels FRHE. Lors des appels à projets FRHE 2020 et 2021, deux projets portés par des enseignants-chercheurs de la HEH.be ont été sélectionnés.

Notre pouvoir organisateur WBE a également décidé, en ce début d'année académique 2020-2021, **d'accorder une subvention à un projet** mené par deux chercheuses engagées par la HEH.be **au bénéfice de l'ensemble des Hautes Ecoles WBE** et entend bien consacrer des moyens à la recherche à l'avenir. Ces exemples confirment le **potentiel de recherche parmi les membres du personnel de la HEH.be**, mais aussi démontrent que **les moyens dégagés sur fonds propres ont eu l'effet escompté**.

²⁷ « Participer à des activités individuelles ou collectives de recherche, d'innovation ou de création, et assurer ainsi le développement, la conservation et la transmission des savoirs et du patrimoine culturel, artistique et scientifique ; »

²⁸ Décret du 29 novembre 2018 relatif à la réforme du financement des Hautes Ecoles.

²⁹ Décret du 29 novembre 2018, article 21septies.

La **politique d'investissements sur fonds propres et la recherche de financements extérieurs constitueront une priorité** pour la Commission de Valorisation de la Recherche pour les 5 prochaines années.

La situation des enseignants-chercheurs pourrait aussi se débloquer du point de vue statutaire. En effet, **des négociations sont en cours** entre le gouvernement fédéral et les ministres compétents à la Fédération Wallonie-Bruxelles en vue d'autoriser les Hautes Ecoles à **recupérer le précompte professionnel des chercheurs**³⁰. Après accord, le mécanisme fiscal devrait permettre aux Hautes Ecoles de **recupérer des montants substantiels à réinvestir dans la recherche**.

En **matière de formation continue**, l'offre de formation pour des tiers a été étoffée³¹ et certaines des formations ont pu être organisées plusieurs fois en raison du succès rencontré.

Comme pour d'autres activités, en raison de la crise sanitaire, certaines formations prévues au cours du deuxième quadrimestre de l'année académique 2019-2020 ou de l'année académique 2020-2021 ont dû être annulées.

La formation continue du personnel doit constituer une priorité. Dans ses recommandations, le comité des experts de l'AEQES relève « l'absence d'une stratégie explicite en matière de formation continue des enseignants³² » et recommande « de développer une stratégie relative à la formation continue des enseignants et de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement et de soutien des enseignants.³³ »

Ce dispositif s'est spontanément mis en place au niveau numérique, comme cela fut relevé dans le développement de l'axe 5, mais devra être pensé et structuré par la Commission de Formation Continue pour d'autres aspects du métier. Ainsi, la Commission de Formation Continue sera invitée à **élaborer une procédure de mise en place d'un plan de formation continue** en interrogeant les besoins des personnels et en proposant ensuite soit des formations par les pairs, soit des formations assurées par des intervenants externes.

³⁰ L'Art. 275³ du code des Impôts sur les Revenus précise que « Les universités et hautes écoles qui paient ou attribuent des rémunérations à des chercheurs assistants [...] et qui sont redevables du précompte professionnel sur ces rémunérations en vertu de l'article 270, 1°, sont dispensées de verser au Trésor 80 % de ce précompte professionnel, à condition de retenir sur lesdites rémunérations 100 % dudit précompte. »

³¹ Pour accéder au catalogue reprenant l'ensemble de l'offre : <https://www.heh.be/formation-continue>

³² Extrait du rapport d'évaluation institutionnelle des experts de l'AEQES – phase pilote 2019-2023, p. 4.

³³ Extrait du rapport d'évaluation institutionnelle des experts de l'AEQES – phase pilote 2019-2023, p. 4

Objectifs généraux et spécifiques liés aux axes stratégiques

Axe 1 : développement du potentiel humain

Objectifs généraux

Etudiants

- ▽ Accompagner tous les étudiants dans leur parcours académique en fonction de leurs profils et de leurs besoins.
- ▽ Proposer à tous les étudiants des aides appropriées en fluidifiant les processus administratifs les concernant.
- ▽ Renforcer l'acquisition des compétences langagières et relatives à l'intégrité intellectuelle.

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Poursuivre et renforcer les dispositifs spécifiques conçus pour soutenir l'étudiant dans l'acquisition de compétences disciplinaires et académiques	- Recenser les dispositifs d'acculturation, de socialisation, de remédiation ainsi que les autres dispositifs développés (PAI) et ce, dans une optique de partage de pratiques - Evaluer la qualité et la pertinence des dispositifs et les adapter au besoin - Préparer un calendrier pour la participation des étudiants et des enseignants (horaires) - Développer une liste de contacts des intervenants	Acteurs de CAR Acteurs CESI	- Documents descriptifs des activités proposées par les départements - Boîtes à outils pour les étudiants et les enseignants - Calendrier prévisionnel - Carnet d'adresses	- Chiffres de participation aux activités - Chiffres mesurant l'impact des initiatives mises en place - Budget accordé aux activités
Identifier les profils des étudiants en formation	- Réaliser une analyse continue des critères de réussite/abandon/réorientation/échec des étudiants	CAR CESI Service inscriptions Secrétariats des départements	- Tableau de bord	- Taux de réussite/abandon/réorientation/échec des étudiants

Soutenir la démarche d'accompagnement et de (ré)orientation ainsi que le travail en réseaux avec les services internes et externes à la HEH.be	- Formaliser, alléger et/ou développer les procédures de demande et de suivi, notamment en ligne quand cela est possible	Service social Service d'accompagnement	- Procédures et brochures	- Sans objet
Implémenter durablement l'utilisation des plateformes en ligne destinées à la remédiation en orthographe et en expression ainsi que la prévention du plagiat (projets Voltaire et Compilatio)	- Constituer des équipes référentes en charge de promouvoir l'utilisation de ces plateformes en formant les équipes éducatives et les étudiants - Evaluer la qualité et la pertinence des dispositifs et de leur utilisation par les étudiants et le corps enseignant - Développer des ressources institutionnelles à destination de la communauté	CAR CESI Cellule e-learning Cellule d'appui pédagogique	- Campagnes d'information et de sensibilisation - Tutoriels, guides, contenu sur le site Internet, capsules vidéo, etc. - Formations	- Chiffres d'utilisation de ces plateformes - Chiffres de participation aux activités organisées dans ce cadre - Chiffres mesurant l'impact des initiatives mises en place - Budget accordé aux activités

Environnement de travail/Infrastructures

- ▼ 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, numériques ou autres.

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Développer et soutenir des actions de santé, de prévention et de protection, de sécurité et de bien-être	- Constituer un groupe de volontaires pour intégrer la Commission de lutte contre le harcèlement - Organiser des réunions - Prospector auprès de la communauté de la HEH.be en vue d'identifier des actions à mener en termes de bien-être général et de charge psychosociale (cf. événement PAPOTIME)	Commission de lutte contre le harcèlement SIPPT, CAR CFC	- Liste d'activités	- Chiffres de participation - Rapport annuel interne pour la prévention et la protection au travail
Améliorer l'accessibilité des bâtiments, locaux et espaces de travail, notamment pour les étudiants et membres du personnel en situation de handicap	- Réaliser un audit d'évaluation d'accessibilité (CESI-ARES) - Lister les travaux en cours et ceux à opérer, avec un critère prioritaire ou non	CESI SIPPT	- Liste de travaux	- Rapport annuel interne pour la prévention et la protection au travail

Améliorer l'accessibilité des outils de remédiation et/ou de facilitation, numériques ou autres	- Réaliser un recensement des outils numériques disponibles - Identifier un référent pour l'assistance et le dépannage - Equiper des locaux avec des ordinateurs possédant les outils à destination des étudiants et des membres du personnel - Equiper les ordinateurs des personnels en manifestant le besoin	Service informatique CESI CAR CFC Cellule e-learning	- Besoins en matériel informatique, outils et logiciels	- Chiffres des licences, logiciels et autres outils disponibles
---	--	--	---	---

Ressources humaines

- ▼ 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.

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Proposer des formations pédagogiques ou autres aux membres du personnel	- Réaliser un état des besoins de formation - Elaborer un plan de formation destiné aux différentes catégories de personnel - Rechercher des intervenants externes et assurer l'organisation des activités	CFC Cellule d'appui pédagogique Cellule e-learning	- Plan de formation	- Chiffres de participation

Axe 2 : en phase avec ses partenaires

- ▽ 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 et au sein même de la HEH.be.
- ▽ Développer des actions destinées à faciliter la transition secondaire/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

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Faciliter les échanges entre membres du personnel	- Mettre en place un annuaire du personnel en ligne, avec photos	CQ Service informatique Cellule communication	- Annuaire du personnel	- Sans objet
Augmenter les activités à destination des étudiants du secondaire	- Elaborer un calendrier des activités aux périodes-clés - Actualiser la base de données des écoles secondaires disponibles - Développer des actions de recrutement vers le secondaire - Augmenter l'implication des enseignants dans ces démarches	Cellule Communication Service informatique Départements	- Programme d'activités à destination des écoles secondaires	- Chiffres de participation - Impact des actions entreprises au niveau des nouveaux inscrits

Axe 3 : culture qualité intégrée

- ▽ 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

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Développer et exploiter des outils structurant la démarche qualité	- Finaliser la création du manuel Qualité HEH.be - Constituer un tableau de bord utile au pilotage avec des indicateurs sélectionnés - Assurer le suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du plan d'action institutionnel - Documenter et formaliser les processus de révision des programmes	CQ Service inscriptions	- Manuel Qualité - Tableau de bord - Procédure de révision des programmes	- A définir ultérieurement
Institutionnaliser les enquêtes à destination de la communauté éducative, en ce compris les étudiants	- Recenser les enquêtes menées au niveau institutionnel et au niveau des départements - Créer un calendrier prévisionnel de participation aux enquêtes - Développer une procédure méthodologique pour encourager la participation des étudiants aux enquêtes - Définir le traitement et l'analyse des résultats - Définir une politique de communication de ces résultats - Créer un groupe de travail destiné à revoir les enquêtes dont il est question et à formuler des pistes d'amélioration	CQ Service informatique	- Calendrier des enquêtes - Enquêtes actualisées - Procédure méthodologique de participation, analyse et communication des résultats aux enquêtes	- Chiffres de participation

Restructurer l'accès à l'information	- Développer une plateforme qualité institutionnelle recensant les documents ressources (en ligne) - Renforcer et développer les canaux de communication internes existants - Actualiser le contenu du site Internet et des ressources internes - Mettre à jour le guide du personnel et le diffuser - Poursuivre la traduction du site Internet en anglais ainsi que la traduction des brochures des formations - Développer le réseau alumni de la HEH en créant une base de données et en d'actions ciblées	CQ CRI Service informatique Cellule communication	- 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	- Sans objet
--------------------------------------	---	--	--	--------------

Axe 4 : développement numérique

- ▽ 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

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Disposer d'un parc informatique fonctionnel et optimal	- Pérenniser la cellule e-learning et le centre d'assistance - 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	CFC CAR CESI Service informatique Cellule e-learning Cellule d'appui pédagogique	- Liste du matériel et des technologies numériques disponibles	- A définir ultérieurement
Proposer des formations pédagogiques ou autres aux membres du personnel	- Réaliser un état des besoins de formation - Elaborer un plan de formation destiné aux différentes catégories de personnel - Rechercher des intervenants externes et assurer l'organisation des activités	CFC Cellule d'appui pédagogique Cellule e-learning	- Plan de formation	- Chiffres de participation

Axe 5 : ouverture internationale

- ▽ 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

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Développer des actions visant à sensibiliser et à encourager les départs en mobilité	- Créer des visuels, des procédures et des documents pour informer et expliquer les possibilités de mobilité et les diffuser - Organiser des séances d'information et relayer des événements sur la mobilité	CRI Cellule communication	- Campagnes de sensibilisation - Brochures et autres documents - Evénements mobilité	- Taux d'étudiants et de membres du personnel en mobilité entrante et sortante
Co-construire un cursus transversal en anglais	- Créer un contenu de formation transversale intégrant de cours dispensés en anglais - Identifier les membres du personnel pouvant y intervenir - Créer une plaquette d'information promotionnelle	CRI Cellule communication	- Cursus en anglais	- Chiffres de participation
Former à l'utilisation des outils numériques de digitalisation d'Erasmus Without Paper	- Compléter et diffuser les informations reçues par l'Agence Nationale et le Conseil Supérieur à la mobilité - Créer des tutoriels et flyers et les diffuser - Organiser des ateliers si nécessaires	CRI Service informatique Cellule communication	- Brochures et autres documents	- Nombre d'utilisateurs pour l'Application Erasmus+

Axe 6 : environnement et enjeux sociétaux

- ▽ 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

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Former et informer sur le développement durable	- Organiser des activités de sensibilisation et des actions concrètes - Elaborer une charte thématique - Intégrer les ODD dans le cursus des étudiants, notamment par le biais des fiches ECTS	CDD	- Actions de sensibilisation et actions concrètes	- Chiffres de participation

Axe 7 : recherche et formation continue

- ▽ Développer et étendre un pôle recherche à la HEH.be par le biais de la recherche d'information, l'accompagnement et la communication.
- ▽ "Proposer aux membres du personnel de la HEH.be un plan de formation et de développement des compétences (mission de développement personnel et par là même institutionnel).
- ▽ Développer l'offre de formation pour les tiers incluant l'ensemble des départements et en ciblant les entreprises publiques et/ou privées (mission de formation continue en tant qu'opérateur de formation).

Objectifs spécifiques et mise en œuvre

Objectifs spécifiques	Actions	Acteurs	Attendus	Indicateurs de suivi
Augmenter le nombre de recherches menées à la HEH.be	- Constituer un cadastre des recherches menées, notamment pour mettre à jour la plateforme LUCK - Assurer le suivi desancements d'appels à projets et accompagner les membres du personnel dans le dépôt des dossiers - Poursuivre la publication « Made in HEH » - Sensibiliser les étudiants par le biais d'actions ciblées	CoVR	- Cadastre des projets de recherche - Liste des appels à projets - Publication « Made in HEH » - Actions à destination des étudiants	- Chiffre de participation
Développer la politique de FC institutionnelle de la HEH	- Constituer une Cellule FC au sein de chaque département en désignant une équipe de pilotage FC/des référents FC par département/section - Construire un dispositif d'analyse des besoins destiné à la communauté - Recenser et cadastrer l'ensemble des FC organisées - 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 - Evaluer la qualité et la pertinence des différents dispositifs de formation continue	CFC	- Dispositif d'analyse des besoins de FC - Plan de formation pour les personnels de la HEH.be - Catalogue de formations organisées par la HEH.be à destination des tiers	- Chiffres de participation - Impact de cette politique institutionnelle sur la posture professionnelle et sur la qualité de l'encadrement et des formations proposées

Annexes

- **ANNEXE 1 : PLANS D’ACTIONS DES COMMISSIONS**
- **ANNEXE 2 : PRESENTATION DES COMMISSIONS**