

Plan stratégique Henallux – 2016-2021

Dans le cadre des structures de l'enseignement libre catholique, l'association « Haute École de Namur-Liège-Luxembourg » (en abrégé HENALLUX) a notamment pour but l'organisation de l'enseignement supérieur en Haute École dans les provinces concernées et plus particulièrement la gestion et le développement d'une Haute École. Les statuts, le Projet Pédagogique et Culturel (PPSC) ainsi que le document « Mission de l'Ecole chrétienne » (CoGEC, 2014) constituent nos textes fondateurs, l'un organisant l'ASBL, les autres précisant les valeurs qui animent nos actions.

La nouvelle structure de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie Bruxelles telle que prescrite par le décret du 7 novembre 2013 nous inscrit au sein de deux pôles, celui de Namur et celui de Liège-Luxembourg, et d'une zone académique interpôle, celle de Liège, Namur et Luxembourg. Cette situation spécifique, mais pas unique, nous offre de réelles possibilités de développement, mais nécessite de notre part une vigilance toute particulière. Les collaborations rendues obligatoires par les autorités politiques nous offrent l'opportunité de renforcer notre identité dans un esprit ouvert.

En mettant ensemble les richesses de chacun, HENALLUX se veut être un lieu d'excellence qui soutient **la liberté pédagogique au sein d'un projet collectif partagé**. Elle constitue une communauté de savoirs construits, transmis, qui rassemble étudiants et membres du personnel autour d'un même projet.

HENALLUX veut être une institution en marche vers le futur, portée par sa culture, enrichie par ses multiples talents, forte, attendue, entendue, libre et critique, ouverte et écoutée, saine, vivante et dynamique, innovante et créative. Elle veut être aussi une institution humaine et humainement engagée, d'excellence, favorisant le développement de la personne par le groupe, suscitant les projets personnels, collectifs et interdisciplinaires, d'envergure locale et internationale.

Afin de mieux comprendre le texte qui suit, il est utile de se référer à l'annexe 1 qui reprend les définitions des termes employés.

En août 2012, l'Assemblée Générale de la Haute Ecole a approuvé le plan de développement 2012-2015. Au terme de cette opération commune à toute la Haute Ecole, le Conseil d'administration a chargé le Conseil de direction de rédiger un nouveau plan, stratégique cette fois. Le cadre de ce plan stratégique sera officiellement présenté et discuté par l'Assemblée Générale en sa réunion ordinaire du 26 mai 2015. Le processus d'élaboration de ce plan commence donc par l'approbation de ce document. A la suite, l'opération sera officiellement lancée en septembre 2015. Dans la foulée, les plans de développement de chaque catégorie/département/formation/service devront être construits pour décembre 2015. A cette date, un document avec les objectifs/actions formalisés et budgétés devra être déposé par chaque catégorie/implantation/département/formation/services.

En décembre 2015, l'Assemblée générale aura ainsi les cartes en main dans un ordre encore à définir. Restera ensuite à jouer la meilleure partie, en abattant ses cartes selon une stratégie convenue et des priorités retenues. En veillant à s'adapter aux réalités différentes et changeantes dans lesquelles s'exercent nos missions. Une relecture de l'ensemble devra être faite afin d'assurer l'harmonisation de l'ensemble.

Les premières actions seront entreprises dès janvier 2016 et figureront dès lors dans le budget 2016.

Ce document est remis à chaque direction qui en assurera la diffusion au sein de son équipe. En l'utilisant, ce document permet d'assurer la cohérence de l'opération dans toute la Haute Ecole, dans un même mouvement. Chaque direction peut y adjoindre les documents qu'elle juge utiles pour mener l'opération à bonne fin dans le respect des spécificités de son (sa) catégorie/département/formation/service.

La Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg entend que soient promues en son sein les actions qui renforcent son identité au quotidien suivant **sept axes stratégiques**. Ils sont précisés et largement décrits ci-dessous. Il n'y a aucun ordre de priorité. Les deux premiers proposés sont plutôt transversaux, en filigrane de toutes nos actions. Ces derniers font toutefois l'objet d'un axe à part entière marquant ainsi notre détermination à les rendre manifestes plutôt que latents. Rappelons-nous la stratégie, c'est la qualité intégrée. Pour la lisibilité, certains axes sont divisés en **sous-axes**.

C'est la réalisation de chacun des axes qui assurera la réussite de l'ensemble, grâce à l'engagement de chacune et de chacun. Chacun des axes propose des **pistes concrètes**. **Elles ne sont pas exclusives, pas exhaustives, pas hiérarchisées, elles doivent faire l'objet d'une sélection**, mais doivent toujours être guidées par une **saine gestion des ressources humaines et financières**. Sur base de **l'analyse SWOT** réalisée en 2015 (voir annexe), nous pouvons nous appuyer sur nos forces et saisir une série d'opportunités. Ce sont des chances qui nous permettront de relever des défis, d'affronter des conflits et d'écarter les dangers.

HENALLUX prend place progressivement dans l'espace régional, communautaire, fédéral et international de l'enseignement supérieur. Nous prenons appui sur :

- un personnel compétent, uni par des valeurs partagées ;
- une offre de formation diversifiée et de qualité en prise avec les besoins sociétaux ;
- un cadre de vie à taille humaine au carrefour des grands axes, proche des bassins de vie ;
- des formations ouvertes sur la recherche, l'innovation et le développement ;
- l'employabilité élevée de nos diplômés.

Malgré la crise et les difficultés de vie, l'environnement recèle de nouvelles opportunités telles :

- la nouvelle organisation des études ;
- le développement sans cesse croissant des nouvelles technologies et de l'enseignement à distance ;
- l'attrait pour les études professionnalisantes ;
- la possibilité de nouvelles programmations ;
- l'évaluation de la qualité des établissements d'enseignement supérieur ;
- l'internationalisation de l'enseignement supérieur ;

Le cœur des activités de notre institution est la connaissance et sa transmission. Pour ce faire, le PPSC (chapitre 1, p. 6) précise entre autres que la Haute Ecole :

- intègre activement les étudiants dans une réflexion pédagogique : ouverture à la discussion, à l'écoute, à l'échange, à la réflexion, dans le respect des avis des autres, souci de la justification des choix des démarches pédagogiques, participation des étudiants dans la gestion du cours et des évaluations ;
- souscrit à des règles de bonne conduite qui visent le respect de chacun et le bon déroulement des activités d'enseignement et de la vie commune ;
- met en œuvre des pratiques d'évaluation formative ;
- communique les objectifs et le contenu des cours organisés, du système d'évaluation pratiqué suivant les modalités du règlement des études de la section concernée ;
- valorise l'apport des étudiants dans la construction de leur savoir : le travail personnel, le travail en groupe, la recherche en bibliothèque et sur le net, le travail en médiathèque, dans une perspective critique, sont dès lors favorisés et font partie intégrante de la formation ;
- développe, selon les opportunités, l'apprentissage par projets, par situations-problèmes : méthodologies suscitant la curiosité, développant le sens critique et encourageant la prise de responsabilités ;
- soutient, dans la même perspective, les initiatives des enseignants et des étudiants : organisation d'activités de découverte à l'extérieur des implantations de la haute école, invitation d'acteurs du monde socio-économique, professionnel, scientifique et artistique, partenariats sous diverses formes.

Les axes du plan stratégique

I. Le dispositif d'assurance qualité

II. L'internationalisation

- 2.1. La Politique d'internationalisation
- 2.2. Les mobilités des enseignants et des étudiants
- 2.3. Les projets internationaux

III. Les missions de la Haute Ecole

- 3.1. La formation initiale
 - 3.1.1. L'enrichissement de l'offre de formation par la recherche de nouvelles programmations
 - 3.1.2. L'élaboration et l'approbation des programmes
 - 3.1.3. L'enrichissement de l'offre de formation par l'innovation pédagogique
 - 3.1.4. L'apprentissage, l'enseignement, l'accompagnement et l'évaluation centrés sur l'étudiant
- 3.2. La formation continue, la recherche et les services à la collectivité
 - 3.2.1. Le centre FORS
 - 3.2.2. La formation continue
 - 3.2.3. Les Projets de recherche et les Services à la collectivité

IV. Les relations partenariales

V. Le cadre de vie, les infrastructures et vie étudiante

VI. La gouvernance

- 6.1. La stratégie institutionnelle et les structures de l'organisation
- 6.2. L'administration et les affaires académiques
- 6.3. Les finances
- 6.4. La communication interne et la participation du personnel et des étudiants dans les instances
- 6.5. La gestion de l'information, l'information au public, la politique de communication externe

VII. Les ressources humaines

- 7.1. Le bien-être au travail
- 7.2. Le recrutement du personnel
- 7.3. L'accompagnement de carrière, la formation continue et les changements de parcours
- 7.4. Les aspects règlementaires et administratifs

Axe 1. Le dispositif d'assurance qualité

Notre institution s'est défini un dispositif d'assurance qualité faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Les projets et actions de la Henallux s'inscrivent dans la philosophie d'assurance qualité européenne et visent à respecter l'ensemble des indicateurs ESG.

Les autorités de la Haute Ecole stimulent et soutiennent cette politique afin d'offrir aux étudiants des formations de qualité.

Le système d'assurance qualité de la Haute Ecole est fondé sur plusieurs principes :

- L'implication de tous les membres du personnel : chacun est concerné par la qualité dans le cadre de sa mission ;
- La réflexivité : questionner ses pratiques pour trouver du sens, pour réviser les programmes de formation, pour offrir des services de qualité ;
- L'amélioration continue : encourager le processus de travail selon les cycles du « PDCA (roue de Deming) Plan-DO-Check-Act ;
- La formalisation : l'écriture de processus et de procédures pour documenter nos pratiques et faciliter leur transfert ;
- La mutualisation : partager les pratiques qui ont fait leur preuve ;
- La valorisation des pratiques : diffuser les actions, les résultats auprès des parties prenantes pour faire valoir la qualité de nos formations ;
- Le soutien à la gouvernance : donner des orientations pour le pilotage de l'institution afin de prendre les décisions les plus adéquates en phase avec les réalités actuelles.

Le service qualité de la Haute Ecole travaille de concert avec la direction et les relais qualité dans les différents départements.

Il se structure autour de deux axes :

- La mise en place d'un dispositif d'assurance qualité interne ;
- Le soutien et l'accompagnement des évaluations externes de l'AEQES.

Le dispositif qualité sert le développement institutionnel.

Le plan stratégique est un guide pour définir des lignes directrices communes à tous les départements et des actions plus spécifiques par département ou section.

L'institution souhaite mettre en place un dispositif d'évaluation régulière des programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations permettront d'aboutir à une amélioration continue des formations. (Référence à l'ESG9)

Les évaluations internes et externes des programmes ne sont qu'un aspect de cette politique.

Les démarches, concernent l'ensemble des processus de l'institution qui permettent de poser un regard global sur le mode de gouvernance et l'ensemble des missions de la Haute Ecole.

La Haute Ecole souhaite également s'assurer de l'implication des parties prenantes internes et externes : employeurs, alumni, responsables de stages, partenaires de projets,... (Référence à l'ESG1)

L'institution engage de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG. Un accompagnement méthodologique des programmes évalués est organisé tant pour la rédaction des rapports d'auto-évaluation que pour la mise en place des plans de suivi. (Référence à l'ESG9)

Axe 2. L'internationalisation

2.1. La Politique d'internationalisation

L'internationalisation de notre Haute Ecole est un point d'attention majeur.

La culture de l'internationalisation traverse l'enseignement supérieur. Le réflexe international dans toutes nos initiatives, projets et actions est à encourager.

L'institution souhaite cibler plus particulièrement certains axes :

- Des programmes de cours proposés en collaboration avec des partenaires d'autres communautés en Belgique et à l'étranger ;
- L'acquisition de compétences (notamment linguistiques et interculturelles) à caractère international intégrés dans les acquis d'apprentissage des programmes d'étude;
- La participation des membres du personnel et des étudiants à des congrès et réunions scientifiques à l'étranger ;
- Le développement des activités d'enseignement en langue étrangère dans les programmes d'étude.

2.2. Les mobilités des enseignants et des étudiants

L'institution souhaite encourager encore davantage la mobilité internationale pour les étudiants et pour les enseignants.

La qualité de notre gestion des échanges internationaux in et out est reconnue par la Charte Erasmus pour l'enseignement supérieur 2014-2020 délivrée par la Commission européenne. Le taux de nos mobilités se rapproche année après année de la cible des 20% fixés par l'Union Européenne.

L'institution veille à favoriser les mobilités tant individuelles que collectives des enseignants et des étudiants. L'expérience internationale constitue actuellement un critère explicite de professionnalisation et de développement de compétences linguistiques et interculturelles.

Concrètement, la participation des membres du personnel et des étudiants à des congrès et réunions scientifiques à l'étranger, le recrutement d'enseignants étrangers, l'ouverture à la diversité culturelle et géographique des étudiants internationaux qu'elle accueille, l'intégration de ces étudiants à tous les aspects de la vie d'étudiant (enseignement, participation à la gestion, vie sur le campus et dans la ville, etc.) sont quelques-uns des axes visés par cette politique d'internationalisation.

2.3. Les projets internationaux

L'institution souhaite continuer à développer des projets internationaux et des échanges de coopération au développement. De nombreuses collaborations existent déjà avec des établissements d'enseignement supérieur qui enrichissent les compétences des uns et des autres, allant même jusqu'à des double-diplomations.

Le développement d'initiatives de qualité est stimulé dans le cadre de la coopération au développement (charte Nord-Sud).

Axe 3. Les missions

Les trois missions assignées à l'enseignement supérieur sont rappelées dans le décret du 7 novembre 2013, Titre I, article 2 :

L'enseignement supérieur en Communauté française est un service public d'intérêt général. Seuls les établissements visés par ce décret sont habilités à remplir les missions qui leur sont légalement dévolues, notamment octroyer les titres et grades académiques sanctionnant les études supérieures et délivrer les diplômes et certificats correspondants.

Ces établissements, ainsi que leur personnel, assument, selon leurs disciplines, moyens et spécificités, mais toujours dans une perspective d'excellence des résultats et de qualité du service à la collectivité, les trois missions complémentaires suivantes :

*1° offrir des cursus d'enseignement et des **formations supérieures initiales et continues**, correspondant aux niveaux 5 à 8 du cadre francophone des certifications, et certifier les savoirs et compétences acquis correspondants, à l'issue des cycles d'études ou par valorisation d'acquis personnels, professionnels et de formations ;*

*2° 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 ;*

*3° **assurer des services à la collectivité**, grâce à leur expertise pointue et leur devoir d'indépendance, à l'écoute des besoins sociétaux, en collaboration ou dialogue avec les milieux éducatifs, sociaux, culturels, économiques et politiques.*

Ces différentes missions s'inscrivent dans une dimension essentielle de collaborations et d'échanges internationaux, avec des institutions ou établissements fédéraux, régionaux ou d'autres communautés belges ou au sein de la Communauté française.

Chacune de ces missions mérite une attention toute particulière.

3.1. La formation initiale

3.1.1. L'enrichissement de l'offre de formation par la recherche de nouvelles programmations

L'institution souhaite mener une réflexion quant au développement de nouvelles programmations et enrichir son offre de formation en adéquation avec les nouveaux besoins émergents locaux et les attentes sociétales. Cette réflexion doit être menée en impliquant les parties prenantes internes et externes.

3.1.2. L'élaboration et l'approbation des programmes

L'institution souhaite être attentive au processus d'élaboration et d'approbation de ses programmes afin qu'ils soient conçus de manière à répondre aux objectifs définis et aux acquis d'apprentissage visés. (référence à l'ESG2)

3.1.3. L'enrichissement de l'offre de formation par l'innovation pédagogique

L'évolution du profil des étudiants et des besoins de formation amène à adapter les méthodes d'enseignement.

Les défis en la matière sont nombreux: le développement du numérique, l'e-learning, l'utilisation de plateformes, l'apprentissage à distance, la gestion des parcours personnalisés des étudiants, l'accompagnement des enseignants, l'auto-évaluation, la pratique réflexive,...

Les pistes d'actions que l'institution souhaite poursuivre sont notamment:

- L'alternance comme moyen d'excellence ;
- Une analyse de faisabilité d'offre d'enseignement à horaire décalé et de blended learning ;
- La mise en place d'un plan numérique : innovation numérique et intégration des TIC ;
- Le développement de l'accès en ligne de différents modules de formation ;
- La mise en place des conditions pour assurer l'attractivité de nos formations (horaires adaptés,...) ;
- La mise en place d'une pédagogie différenciée et participative ;

3.1.4. L'apprentissage, l'enseignement, l'accompagnement et l'évaluation centrés sur l'étudiant

L'étudiant est au cœur du processus de formation. L'institution souhaite continuer à investir au quotidien dans les actions favorisant un parcours étudiant permettant l'épanouissement, l'acquisition de compétences et la réussite.

L'institution souhaite garantir que les programmes soient dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans leur élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

Les pistes d'actions envisagées sont notamment:

- La concentration de dispositifs d'aide à la réussite sur des publics précis ;
- La mise en place de dispositifs facilitant la conception et l'organisation du programme annuel de l'étudiant;
- L'intégration dans les programmes de modules individualisés de coaching permettant aux étudiants de définir leur projet professionnel et de se préparer à la recherche active d'emploi ;
- La prise en compte dans les pratiques pédagogiques de l'hétérogénéité croissante des profils d'étudiants ;
- L'attention particulière à la maîtrise de la langue française ;
- La réévaluation de la charge de travail des étudiants en fonction de la nouvelle organisation des études ;
- La proposition d'un test d'entrée permettant de repérer rapidement au début du cursus les obstacles courants des étudiants qui risquent de rencontrer des difficultés ;
- La facilitation de la mobilité interne des étudiants : perméabilité verticale (TC-TL), perméabilité horizontale (réorientation), perméabilité opérationnelle (flexibilité du parcours dans un même cycle).

3.2. La formation continue, la recherche et les services à la collectivité

3.1.1. Le centre FORS

La Haute Ecole incite tous ses départements à s'engager dans les missions liées au centre FoRS (Formation continue, Recherche, Services à la collectivité). Par cette démarche, elle souhaite renforcer l'expertise et le développement des compétences de ses enseignants et à renforcer son ancrage territorial.

Le centre se structure et se professionnalise avec l'appui des services transversaux de la HE. Ils mettent à sa disposition leurs expertises administrative, comptable et juridique nécessaires au bon fonctionnement du centre. Les services informatique et communication sont également mobilisés pour répondre aux attentes des personnes qui œuvrent au sein du centre FoRS.

3.1.2. La Formation continue

La formation continue permet de répondre aux attentes des milieux professionnels par la mise à niveau d'expertises dans des domaines divers et variés. La HE s'inscrit dans une politique de « Long life learning ». Cette offre de formation va de quelques modules spécifiques de mise à niveau jusqu'à des formations certifiantes.

La participation aux structures collectives d'enseignement supérieur (SCES), *Form@nam* pour le pôle de Namur et *Job@skills* pour le pôle Liège-Luxembourg, est également un tremplin pour le développement du centre FORS.

Axe 4. Les partenaires

L'enseignement supérieur s'ouvre de plus en plus sur son environnement. Tisser un réseau de relations privilégiées, est indispensable pour l'ancrage tant régional qu'international.

Les relations au sein de la FedeSuc, des pôles et des zones interpôles, avec les autres institutions d'enseignement supérieur - hautes écoles, universités, écoles supérieures des arts, établissements de promotion sociale, centres de recherche, administrations publiques, associations, responsables de stage, anciens étudiants,... – se développent et s'intensifient. Cela nécessite le renforcement des collaborations et des synergies pour soutenir et développer une offre de formation en cohérence avec les besoins sociétaux. Henallux souhaite valoriser ses atouts, se positionner et déterminer les partenaires, dans chacun des secteurs et domaines, qui lui permettront de développer ses missions de formation, de recherche et de services à la collectivité.

Il s'agit notamment de :

- Relayer et défendre les réalités et les spécificités de la Haute Ecole et des Hautes écoles, de leurs étudiants et de leurs membres du personnel auprès des différentes instances décisionnelles en réseau (FédESuc) et en inter-réseaux ;
- Renforcer les contacts avec les écoles secondaires et les centres d'orientation pour assurer une meilleure information et orientation des étudiants et faciliter la transition secondaire-enseignement supérieur ;
- Renforcer les collaborations avec le monde professionnel pour développer les formations professionnalisantes en phase avec l'évolution des besoins professionnels et sociétaux ;
- Maintenir et dynamiser les relations avec les alumni, principaux ambassadeurs de l'institution dans le monde professionnel et partenaires dans les activités de formation ;
- Renforcer les relations avec le monde politique et avec les milieux culturels, économiques et sociaux ;
- Soutenir et développer les relations avec les partenaires internationaux pour atteindre les objectifs en termes de mobilités.
- Stimuler la participation des membres du personnel et des étudiants à des congrès et réunions scientifiques ;
- Soutenir les activités culturelles, artistiques, technologiques et scientifiques organisées par les étudiants, enseignants et chercheurs ;
- Impliquer les parties prenantes dans la construction des programmes
- Etablir des conventions, participer à des co-diplomations ou co-organisations
- Rechercher des moyens alternatifs de financements (fonds privés, par exemple via des fondations à l'enseignement et à la recherche, via le mécénat ;
- Mettre à disposition des locaux pour des activités extérieures, des expositions,...

Axe 5. Le cadre de vie, les infrastructures et vie étudiante

Le cadre de vie de qualité et les bonnes conditions de travail sont des éléments fondamentaux pour la réalisation des projets. La Haute Ecole prend soin de son patrimoine immobilier, initie et met en œuvre de nouveaux projets, cherchant toujours à accueillir au mieux ses étudiants, ses membres du personnel et ses invités et à favoriser une vie étudiante dynamique.

Quelques pistes concrètes sont définies pour améliorer encore le cadre de vie.

- L'adaptation des bâtiments et de leur équipement aux nouvelles approches pédagogiques et aux nouveaux besoins (vidéoprojecteurs, tableaux interactifs, terminaux mobiles, développement des plateformes d'e-learning et d'espace numérique de travail – Learning center);
- L'accessibilité pour tous ;
- L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- Le développement d'espaces de convivialité et préservation de l'hospitalité des lieux.
- Le soutien de la Haute Ecole à l'organisation d'événements culturels, festifs dans le cadre de la vie étudiante.

Le Conseil d'administration a également décidé les orientations suivantes :

- Le renforcement et développement de l'implantation de Marche-en-Famenne ;
- L'installation de l'implantation de Seraing sur le Campus de l'Ourthe (HELMo) ;
- La poursuite du développement du Campus Callemeyn en étudiant la faisabilité de l'installation à cet endroit de la formation Master en sciences industrielles ;
- Le développement du Campus IESN (concrétisation du plan directeur approuvé)
- La poursuite de l'étude de faisabilité d'opérer d'autres regroupements.

Axe 6. La gouvernance

L'enseignement supérieur s'interroge sur sa gouvernance, cherchant ainsi à l'adapter aux nouveaux défis. Ce n'est pas neuf: depuis vingt années à présent, conscients des besoins nouveaux, les gouvernements successifs ont accordé aux Hautes Ecoles des ressources supplémentaires pour la gestion de la qualité, l'accompagnement du CAPAES, la direction du SIPPT, la gestion financière et comptable, la gestion juridique et administrative, l'aide à la réussite, la démocratisation,...

La gouvernance d'une Haute Ecole d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier et ne sera pas celle de demain. Les changements sont bien plus rapides aujourd'hui que par le passé. Gérer l'incertitude devient le quotidien de toutes et tous. Nous constatons un changement de paradigme dans le management : le pouvoir n'appartient désormais plus à celui qui détient le savoir mais à celui qui le partage. En conséquence, la culture de la confiance et de la participation doit être poursuivie tout en respectant les trois principes fondateurs de la Henallux : L'intégration, la solidarité et la subsidiarité.

6.1. La stratégie institutionnelle et la structure de l'organisation

L'institution s'est définie d'une politique d'assurance qualité interne faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et contribuent à mettre en œuvre cette politique par le biais de structures et démarches appropriées (Référence à l'ESG1)

L'institution pratique également en interne des évaluations de type institutionnel qui permettent de poser un regard global sur le mode de gouvernance, la structure institutionnelle et l'ensemble des missions de la Haute Ecole.

Cette démarche d'assurance qualité se décline notamment par :

- L'optimisation du fonctionnement des instances et organes, conseils, par une responsabilisation accrue et l'utilisation de l'outil « Organes » sur le portail ;
- L'analyse et la gestion des risques ;
- Le renforcement de la coordination (institutionnalisation, organisation officielle et formalisation de la coordination) ;
- L'engagement des autorités - Collège et Conseil de direction, Conseil d'administration et Assemblée générale - pour un véritable leadership collectif au service du bien commun de la Haute Ecole, chacun en fonction de ses prérogatives ;
- L'engagement des directions auprès de leur équipe afin d'assurer une dynamique d'établissement (adhésion au PPSC, implication dans l'action, soutien à l'innovation, recherche de partenariats, communication efficace, délégation des tâches,...) ;
- La définition par tous les départements et services d'un plan de développement et d'amélioration, en lien avec les axes stratégiques et objectifs prioritaires de la Haute Ecole ;

L'évaluation des modes de fonctionnement soit harmonisés, soit différenciés pour s'adapter aux

- Spécificités locales (principes d'intégration, de solidarité et de subsidiarité)
- La concentration des énergies et des moyens en favorisant l'interdisciplinarité, la mutualisation, le regroupement.

6.2. L'administration et les affaires académiques

L'institution s'engage à appliquer de manière rigoureuse des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission, la progression, la reconnaissance et la certification des étudiants (Référence à l'ESG 4) en mettant en place notamment :

- Un allègement des contraintes administratives dans le respect des procédures ;
- Une simplification des voies de transmission de l'information ;

- Une simplification des démarches administratives par l'utilisation de formulaires-types électroniques, harmonisés et intelligents, par l'utilisation de la signature électronique ;
- Une optimisation des processus, réduction des délais de traitement des dossiers ;
- Un renforcement du rôle de soutien et de conseil des services généraux et transversaux ;
- Une mise à disposition des départements qui ne disposent de ressources humaines suffisantes de l'appui ciblé des services centraux de la Haute Ecole ou d'un autre département ;
- Une optimisation des services de support.

6.3. Les finances

L'institution se préoccupe de la gestion de ses ressources financières afin de garantir des financements appropriées et accessibles pour l'organisation des activités d'apprentissage et l'accompagnement des étudiants dans leur parcours de formation (Référence à l'ESG 4) en étant attentif à :

- L'utilisation des moyens de manière optimale et durable ;
- La maîtrise de la trajectoire budgétaire ;
- Le réinvestissement d'une partie des gains d'efficacité pour les départements qui feront des économies au-delà des objectifs budgétaires, selon des règles à définir ;
- Le soutien au processus de mutualisation et de regroupement, afin de faire des économies d'échelles ;
- L'atteinte de l'équilibre financier tout en portant des projets ambitieux ;
- L'évaluation de l'impact de toute nouvelle proposition de décision sur nos finances ;
- La recherche de financements alternatifs ;
- Au suivi de système de contrôle rigoureux pour s'assurer notamment du respect des contraintes budgétaires ;
- L'évaluation de l'efficacité du SC ;
- La poursuite de l'amélioration de la construction du budget et du contrôle régulier.

6.4. La communication interne et la participation du personnel et des étudiants dans les instances

La Haute Ecole réfléchit à la mise en place d'une politique de communication favorisant une communication interne et une circulation d'informations fluides et transparentes.

L'institution est également très attentive à favoriser la participation du personnel et des étudiants dans toutes les instances de la Haute Ecole.

6.5. La gestion de l'information, l'information au public, la politique de communication externe

La haute Ecole met en place une structure de collecte, d'analyse et d'utilisation des informations pertinentes (notamment statistiques) pour la gestion efficace de ses missions (Référence à l'ESG 7)

La Haute Ecole s'engage à publier les informations à propos des activités et événements qu'elle organise, y compris les programmes de cours, dans une forme claire, précise, objective, à jour et facile d'accès. (Référence à l'ESG 8)

La Haute Ecole compte également mener une réflexion concernant l'accès aux formations de publics de plus en plus diversifiés (adultes en reprise d'études, accès via la VAE...).

Axe 7. Les ressources humaines

7.1. Le bien-être au travail

Notre institution recèle de nombreuses richesses à partager. Etre une organisation apprenante, mais aussi une organisation épanouissante où les talents sont reconnus et se révèlent au quotidien.

Le 1^{er} septembre 2014, la nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail devenait d'application. La personne de confiance voit son rôle élargi. Le bien-être au travail est une préoccupation majeure de l'institution, notamment dans un secteur en pleine mutation professionnelle et soumis à des risques psychosociaux importants.

Les dimensions mises en réflexion dans ce cadre sont les suivantes :

- L'organisation du travail ;
- Les conditions de travail ;
- Les conditions de vie au travail ;
- Le contenu du travail ;
- Les relations interpersonnelles au travail.

Les dossiers prioritaires sont la répartition claire des tâches et missions, l'alignement entre les ressources humaines et les prestations attendues et la communication interne.

Une structuration des acteurs au sein d'un groupe de pilotage où sont présents les représentants:

- Du service interne de prévention et de protection des lieux de travail ;
- Du service externe de prévention et de protection des lieux de travail ;
- Du service des ressources humaines ;
- Du collège de direction.

Le 1^{er} septembre 2014, la nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail devenait d'application.

7.2. Le recrutement du personnel

L'institution souhaite mettre en place un système de recrutement équitable, transparent afin de s'assurer de trouver les compétences les plus adéquates aux besoins de la formation, de la recherche et des services administratifs. (Référence à l'ESG5)

Des mesures seront mises en place par l'institution afin de garantir ce système :

- Un recrutement sur des bases objectives des membres du personnel, motivés, compétents, faisant preuve de flexibilité, en leur permettant de bénéficier de réelles perspectives dans le cadre d'un trajet de carrière ;
- Un engagement d'enseignants invités, experts, de vacataires indépendants afin de renforcer le lien entre l'enseignement supérieur et le monde du travail et de la recherche ;
- Un encouragement des membres du personnel à mener également des activités professionnelles extra-académiques, dans le respect de leur engagement pour la Haute Ecole ;
- Un remplacement des membres du personnel, en veillant à assurer la qualité du fonctionnement ;
- Une priorité à l'emploi statutaire et un accès facilité à ce statut pour le personnel contractuel et les autres emplois subsidiés (APE, par exemple) par l'organisation régulière de sélections dans le respect des règles d'objectivité et des règles légales ;
- Un accroissement de la transversalité et de la polyvalence des membres du personnel administratif ;
- La mise en place d'une logique d'évaluation régulière des membres du personnel, en ce compris la hiérarchie, basée sur le descriptif de fonction et la réalisation d'objectifs fixés ;
- L'amélioration de l'attractivité des fonctions de management (directions, coordinations) ;

- L'harmonisation des descriptifs pour une même fonction (coordination, relais transversaux,...) et des mandats pour mission.
- La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois : analyser département par département, les compétences nécessaires pour assurer les missions et identifier celles qui pourraient être mieux gérées à un autre niveau (catégorie, implantation, Haute Ecole), afin d'améliorer le service à l'étudiant, dans le respect des principes de subsidiarité/solidarité/intégration.

7.3. L'accompagnement de carrière, la formation continue et les changements de parcours

L'institution est soucieuse du développement professionnel des membres du personnel et de leur accompagnement tout au long de la carrière.

Cela va se concrétiser au travers de plusieurs :

- Intégrer des principes de bonne gouvernance : management par objectifs, description de fonction, suivis trimestriels, indicateurs de mise en œuvre des actions, enveloppe budgétaire affectée, programmes d'évaluation,... ;
- Susciter le travail d'équipe via des rencontres et concertations régulières, structurées et formalisées
- Développer une politique de formation continue pour les membres du personnel (développement des compétences en lien avec leur activité pédagogique) avec processus de validation et de valorisation, prise en compte de celle-ci dans le processus de nomination et de promotion ;
- Former le personnel au leadership d'encadrement (directions, coordinations,...) ;
- Développer le tutorat qui permet à un membre du personnel plus ancien de consacrer une partie de son temps à former des jeunes collègues et ainsi conserver l'expertise ;
- Soutenir et accompagner les chercheurs ;
- Améliorer et faciliter la mobilité des membres du personnel au sein de la Haute Ecole, créer une plateforme (RH) permettant de réunir les offres et les demandes de mobilité ;
- Développer des compétences tant disciplinaires que professionnelles et pédagogiques des enseignants (approche par compétences, accompagnement des étudiants de 1ère génération, recherche, e-learning, utilisation des plateformes numériques, pratiques de l'auto-évaluation,...) ;
- Evaluer régulièrement les besoins en formation continue et mise en œuvre de plans de formation des MDP.

7.4. Les aspects règlementaires et administratifs

L'institution réalise un travail rigoureux de développement de procédures pour améliorer sa gestion administrative.

- Mise à jour du règlement de travail ;
- Rédaction de notes transversales assurant un fonctionnement homogène dans tous les départements de la Haute Ecole ;
- Développement de logiciels pour une meilleure gestion des dossiers.