

Évaluation de suivi des cursus « Informatique »

2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Haute École de la Province de Liège (HEPL)

Bachelier en Informatique de gestion

**Bachelier en Informatique et systèmes (finalités : informatique industrielle,
réseaux et télécommunications)**

Bachelier E-business

Comité de suivi :

M. Cathal DE PAOR et M. Bruno SCHRÖDER

19 juin 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation de suivi des cursus « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2011-2012.

Dans ce cadre, M. Cathal DE PAOR et M. Bruno SCHRÖDER¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 22 mars 2017 à la Haute École de la Province de Liège (HEPL). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit les bacheliers en Informatique de gestion, en Informatique et systèmes (finalités : informatique industrielle, réseaux et télécommunications), et en E-business, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011-2012² ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) appartient au réseau du Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS) et résulte de la fusion de trois hautes écoles provinciales, en 2007. Elle se compose de six catégories de type court (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique) et d'un enseignement de type long proposé dans les catégories paramédicale (master en Kinésithérapie), technique (master Ingénieurs industriels et master en alternance en Gestion de production), sociale (master en codiplomation en Ingénierie et action sociales) et économique (master en alternance en Gestion des services généraux).

Les bacheliers en E-business et Informatique de gestion relèvent tous deux de la catégorie économique de la Haute École. Le bachelier en Informatique et systèmes relève quant à lui de la catégorie technique de la Haute École. Le bachelier « e-business » se donne sur le site du Campus 2000 à Jemeppe-Sur-Meuse tandis que les bacheliers « informatique de gestion » et « informatique et systèmes » se donnent sur le site de Seraing.

En 2015-2016, ces trois bacheliers représentaient, en étudiants inscrits, 5% de l'ensemble des formations de la HEPL³. Des évolutions de la population étudiante de ces bacheliers sont également présentées, ci-dessous dans la partie 1 du rapport.

¹ Composition du comité de suivi et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 17 novembre 2016).

² Disponible sur http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=234 (consulté le 20 avril 2017).

³ Source : base de données SATURN

PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE

En ce qui concerne l'évolution de contexte en général depuis 2012, on peut citer l'entrée en vigueur du décret « Paysage »⁴ qui concerne l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, qui a nécessité la refondation des programmes en unités d'enseignement (UE) et le recours à des référentiels de compétences propres aux trois formations concernées. L'agenda a été par conséquent très chargé, ces nombreux aménagements de programmes ayant nécessité beaucoup de temps et d'investissement.

En ce qui concerne la direction, le dossier d'avancement remis par l'établissement témoigne d'une certaine stabilité au sein de la catégorie économique, chapeauté par le même directeur de catégorie depuis la mise en place de la démarche qualité. L'arrivée de nouveaux collègues est à noter, rendant possibles de nouvelles collaborations et permettant de raviver la dynamique au sein des bacheliers. Au niveau de la catégorie technique, un nouveau directeur a pris ses fonctions à partir du mois de juin 2016. Cette même catégorie technique a vu s'ouvrir de nouvelles formations, dont deux programmes offerts en codiplomation avec la Haute Ecole Libre Mosane (HELMo).

En termes d'effectifs de population étudiante, on peut constater, pour l'informatique de gestion et l'informatique et systèmes, une certaine stabilité. On constate une augmentation des inscriptions en e-business. Cependant, le nombre de diplômés, est globalement en baisse dans les trois sections, étant donné un taux important d'abandon.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Cinq axes stratégiques avaient été présentés dans le plan d'action initial et organisent les actions entreprises à la suite des évaluations interne et externe de 2011-2012 :

- Axe 1 : améliorer la lisibilité des études et assurer le choix d'orientation
- Axe 2 : améliorer la coordination et la cohérence pédagogiques
- Axe 3 : assurer la pertinence pédagogique en veillant à l'adéquation des programmes aux attentes évolutives du monde professionnel
- Axe 4 : développer des collaborations internes et externes
- Axe 5 : mettre en place une gestion des ressources humaines et matérielles adaptées aux besoins de la section

Au regard des différentes actions menées depuis 2012, il apparaît clairement que l'application du décret Paysage a permis de focaliser sur les axes 2 et 3, notamment par la mise en place d'une coordination pédagogique, d'une large réflexion sur les contenus des cours et leur cohérence pédagogique, ainsi que sur l'articulation des différentes activités organisées au sein d'une même unité. De toute façon, l'établissement a, par ailleurs, lui-même précisé que le suivi du plan d'action n'a pas été effectué entièrement.

Une des recommandations qui manque de suivi à ce jour consiste à « Identifier les indicateurs adéquats, les mesurer et en assurer le suivi par la direction ». C'est néanmoins un objectif prioritaire des trois bacheliers, chaque début d'année, une fois les actions sélectionnées sur base de la priorisation. On reviendra sur ce point plus loin dans ce rapport, mais le comité de suivi voudrait d'emblée souligner l'importance de penser les actions à conduire et leur finalisation en termes d'indicateurs, ce qui permettrait de formaliser les avancées, les niveaux visés (objectifs à atteindre)

⁴ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (disponible en cliquant [ici](#)). Une brève description de ce décret est présentée dans : AEQES, « l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles », Bruxelles, 2016, page 14 (disponible [ici](#)).

ainsi que les éléments probants permettant d'attester le succès (ou non) de l'action entreprise. C'est aussi un moyen de permettre la visibilité des actions effectuées et de maintenir l'intérêt des différents acteurs pour la démarche menée. Il faudrait encore préciser qui est responsable de la prise en main de chaque action, qui suit les échéances, comment l'ensemble du plan est piloté. Cela permettrait de rendre le plan d'action plus opérationnel, celui-ci n'étant pas simplement une liste d'actions à envisager ou à entreprendre.

Sont relevés ci-dessous les principaux éléments relatifs à la mise en œuvre des cinq axes stratégiques initiaux. Ils sont principalement formulés dans une perspective d'actualisation du plan d'action.

Axe 1 : améliorer la lisibilité des études et assurer le choix d'orientation

Comme précédemment souligné le nombre d'inscrits est stable pour les deux bacheliers en Informatique de gestion et en Informatique et systèmes, tandis que, pour le bachelier en e-business, on constate une augmentation des inscriptions. Le nombre de diplômés est, cependant, globalement en baisse dans les trois sections.

Les témoignages recueillis lors de la visite laissent croire qu'il reste un problème de lisibilité des études e-business malgré la pénurie, même si cette section n'existe que depuis une quinzaine d'années. Les étudiants qui s'y inscrivent n'ont pas conscience du métier auquel ils se destinent. Des actions comme la préparation de fiches-métiers et de capsules vidéo ont été déjà mise en place, mais, comme relevé par l'établissement, il faudrait maintenant faire davantage de promotion de cette formation. L'établissement ne manquerait pas d'éléments ou de matériel permettant une telle promotion. À titre d'exemple, le comité de suivi note que la catégorie économique s'est récemment distinguée sur le plan international dans le cadre des Négociales, en tant que premier établissement belge à se joindre au concours français et obtenant le titre de « Meilleur Centre de Qualification ».

Un autre élément de cet axe concerne le service d'aide à la réussite (SAR). Bien que le service soit organisé, il est apparu qu'aucune mesure n'est prise pour évaluer l'efficacité des différentes actions menées à ce propos. En ce qui concerne la prise en compte des échecs (surtout en bloc 1) et les mesures d'aides à la réussite, le tutorat a rencontré un certain succès. Pourtant, la question d'une meilleure orientation des étudiants entrants mentionnée plus haut est certainement un des éléments à prendre en compte pour que les candidats qui commencent le programme connaissent le plus possible à l'avance de quoi il s'agit dans de tels programmes par rapport aux principaux contenus, débouchés, etc.

Axe 2 : améliorer la coordination et la cohérence pédagogique

La principale avancée de cet axe consiste en la mise en place d'une coordination pédagogique par bachelier, effective depuis la rentrée 2016-2017. Le coordinateur assure un rôle d'interface et de relais entre la direction de catégorie, les enseignants, les étudiants et les services administratifs et pédagogiques.

Au niveau pédagogique, de nombreux changements ont été mis en place concernant l'organisation interne des activités d'apprentissages, de leur contenu mais aussi de l'articulation des activités théoriques et pratiques. Certaines unités ont été considérablement modifiées pour permettre aux étudiants de mieux appréhender la matière. D'autres ont été créées pour mieux répondre aux besoins des étudiants dans le marché d'emploi, comme par exemple, l'unité « Introduction au traitement statistique des données », dans le bachelier en Informatique de gestion.

Un travail conséquent a aussi été réalisé au niveau de la systématisation des fiches ECTS, du développement de l'utilisation de la plateforme virtuelle avec formation des enseignants en la matière, et de l'harmonisation de la structure des *syllabi*. En regard des témoignages recueillis lors de la visite, il est apparu au comité de suivi que les enseignants sont conscients de la nécessité du renouvellement de leurs cours et de leurs pratiques pédagogiques ainsi que de l'évaluation des acquis d'apprentissage. Pourtant, il reste à finaliser la standardisation des fiches. Il serait nécessaire d'également améliorer l'information sur l'accessibilité des fiches ainsi que la mise en disponibilité de supports de cours. L'actualisation régulière des cours permettrait aux enseignants de disposer d'un ensemble de pratiques pédagogiques (par exemple, par la compilation de l'ensemble des supports de cours, reprenant les objectifs/modalités d'évaluation, etc.). Cette tâche pourrait être confiée au coordinateur de section. Des grilles d'évaluation sont développées pour les stages et le TFE ; les efforts à venir pourront dès lors porter à la fois sur l'augmentation de la fiabilité des diagnostics, en diminuant le caractère subjectif des appréciations pour chacun des critères, et sur une réflexion collective concernant l'évaluation des acquis d'apprentissage.

Les contenus des échanges avec les enseignants durant la visite témoignent également d'une culture forte de dynamisme et de volonté pour l'innovation. Les enseignants travaillent bien ensemble, l'information circule bien entre eux, et certains collaborent dans l'évaluation intégrée, soit au sein des mêmes UE, soit entre deux unités différentes. Le travail qu'ils ont fait pour le décret Paysage a donné l'occasion de travailler dans cette optique d'intégration ; il faudrait maintenant encourager la collaboration entre cours pour des épreuves intégrées.

Concernant l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), les enseignants étaient d'accord avec les bénéficiaires à tirer de l'outil d'enquêtes anonyme disponible sur la plateforme, surtout en ce qui concerne les nouvelles matières faisant suite au nouveau décret. Le comité de suivi encourage l'équipe à faire en sorte que les enseignants puissent savoir comment les utiliser de manière régulière et comment exploiter les résultats pour guider toute réflexion et éventuelle révision et perfectionnement de leurs pratiques et des cours.

Axe 3 : assurer la pertinence pédagogique en veillant à l'adéquation des programmes aux attentes évolutives du monde professionnel

Il existe une volonté de développer les contacts avec le monde professionnel et les entreprises, en vue d'actualiser les formations. Le comité de suivi relève également le *Job Day* et l'intervention d'anciens dans les formations. L'établissement a indiqué la révision en profondeur du contenu de la formation ces dernières années suite à une concertation avec le monde professionnel sur ses attentes - par le biais de rencontres entre les enseignants du bachelier, de professeurs invités inclus dans l'équipe pédagogique et d'interventions d'anciens étudiants. Ce travail de concertation a permis d'effectuer plusieurs mises à jour des contenus et des méthodes pédagogiques, dont l'introduction ou le développement de nombreuses activités de type « projet » dans les cursus. Il serait sans doute utile d'envisager d'autres approches pédagogiques permettant d'atteindre encore mieux les acquis d'apprentissage visés, par exemple en augmentant la part de travail autonome des étudiants.

Les témoignages recueillis auprès des étudiants, anciens et actuels, lors de la visite confirment l'effet positif de la présence de professeurs invités. On fait venir des professionnels, par exemple pour montrer ce qu'ils font pour le référencement. Pourtant, pour leur part, les étudiants apparaissent ne pas disposer d'une vision suffisante du monde du travail, en dehors des stages et TFE en fin de formation. Le comité de suivi a noté des demandes de davantage de contacts avec le monde professionnel, à cet égard.

Axe 4 : développer des collaborations internes et externes

Un élément important de la collaboration interne concerne la participation des étudiants. Les étudiants et les enseignants participent à la gestion de la Haute École qui est dotée de divers organes de décision et de consultation : les organes de décision sont l'organe de gestion, le collège de direction et le conseil social ; les organes de consultation sont le conseil pédagogique, le conseil de catégorie, le conseil des étudiants et la commission qualité.

Pourtant, lors de la visite les témoignages recueillis auprès des étudiants suggèrent que leur participation n'est pas aussi forte que souhaitable. Il est également noté dans l'analyse SWOT actualisée qu'il existe un problème avec la participation des étudiants aux organes consultatifs et décisionnels et ils sont souvent absents aux réunions. À titre d'exemple, les étudiants ont donné à croire qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence d'un conseil de catégorie pour l'e-business. Et au niveau administratif, les étudiants ont témoigné d'un problème de communication avec le site de Jemeppe, à nouveau à titre d'exemple, pour la préparation d'un voyage organisé à Paris. En revanche, la collaboration entre les étudiants est aussi à noter, les travaux en groupes (en classes, projets) facilitant cet aspect, ce qui est noté avec satisfaction par les étudiants.

La collaboration entre les enseignants constitue un levier important pour la formation continue et l'innovation. Une offre de formations existe, mais il manque des mesures organisationnelles pour permettre aux enseignants d'en profiter pleinement. Le dossier souligne le fait que les contraintes temporelles et organisationnelles constituent un problème majeur quant à l'organisation de réunions qualitatives entre les différents acteurs concernés. Soulignons toutefois que des mesures ont été prises pour l'ensemble de la HEPL afin de permettre à l'ensemble de l'équipe éducative, dès l'année prochaine, de participer à trois réunions pédagogiques par an. Lors de la visite, la direction a évoqué l'idée d'un portfolio professionnel qu'il est prévu de mettre en place comme dispositif de développement professionnel ; ce qui pourrait constituer, aux yeux du comité de suivi, une manière efficace de valoriser explicitement l'investissement pédagogique des enseignants, l'absence de reconnaissance constituant, à la longue, un frein aux initiatives personnelles.

En ce qui concerne la collaboration externe, citons parmi les domaines encore à développer l'intensification des concertations avec les anciens étudiants et avec le milieu professionnel et l'adaptation des programmes en conséquence.

Axe 5 : mettre en place une gestion des ressources humaines et matérielles adaptées aux besoins de la section

Plusieurs actions ont abouti à la mise en place de fonctions, d'organes, de procédures et d'outils pour gérer les multiples facettes de la qualité dans la HE. Les échanges de bonnes pratiques et les collaborations entre les implantations progressent, mais il reste du travail à accomplir. Comme mentionné ci-dessus, les enseignants apparaissent satisfaits de l'offre en formations continuées ; le comité de suivi constate cependant un manque d'incitants pour les membres qui ne seraient pas convaincus de l'intérêt d'en bénéficier. Le comité de suivi note que l'introduction d'un système de portfolios professionnels, pourrait aider à relever ce défi, pour que les enseignants formulent leur propre plan de développement professionnel.

Les entretiens ont montré que la petite taille des équipes entraîne une surcharge de travail qui ne facilite pas l'investissement sur ce point. Le comité de suivi appuie donc toute mesure qui viserait à dégager des ressources (essentiellement du temps) pour mener les actions visant l'amélioration de la qualité, qui devraient incontestablement faire partie de la charge des enseignants au même titre que les activités d'enseignement à proprement parler.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE QUALITÉ

Comme énoncé en introduction de ce rapport, bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit les trois bacheliers, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte. Le comité de suivi encourage dès lors les responsables à tenir compte de ces recommandations dans la formulation définitive du plan d'action actualisé.

1. Gouvernance

La première recommandation concerne l'articulation entre les différentes dimensions de la démarche qualité. Elle repose sur l'idée qu'une démarche qualité qui se veut cohérente, efficace et pérenne, suppose une maîtrise de la conduite du changement qui repose sur quatre dimensions essentielles, à la fois stratégique, technique, structurelle et culturelle. La dimension stratégique nécessite de clarifier les objectifs vis-à-vis de sa démarche qualité. La dimension technique rassemble la gestion de projet, l'organisation d'un système qualité, et la maîtrise des méthodes et des outils. La dimension structurelle correspond à la mise en place de la coordination nécessaire. La dimension culturelle s'intéresse aux croyances, valeurs, normes, représentations et comportements qui favorisent la mise en œuvre de la démarche qualité. L'expression de la qualité se situe à l'articulation de ces quatre dimensions. Pour permettre la diffusion de cette démarche, il est important que les pratiques de l'ensemble des acteurs en soient une illustration. Une question-clef est comment faire pour que chacun se pose constamment la question « quel impact sur la qualité ? ».

- Le comité de suivi recommande donc que la vision stratégique institutionnelle soit explicitée pour que les objectifs de sa démarche qualité soient partagés et puissent mobiliser les acteurs en vue de profiter au mieux de leur investissement dans la démarche.

2. Coordination

La deuxième recommandation concerne la dimension structurelle. L'articulation entre la cellule qualité au niveau de l'établissement et la coordination qualité au niveau de la section et du cursus sera cruciale pour permettre la diffusion et la gestion au quotidien de cette démarche. C'est par le biais de cette coordination qu'on arrivera à impliquer tous les acteurs concernés dans la poursuite du plan d'action. Il est apparu lors des entretiens que, sur l'aspect global, l'approche d'il y a cinq ans a donné lieu à une méthodologie « fort individuelle », avec une importance sur la production d'un rapport en consultant les parties prenantes, tandis qu'une méthodologie « plus interventionniste » et plus consultative est maintenant en vigueur. Cela servira à la diffusion et la gestion au quotidien de cette démarche. Étant donnée sa position privilégiée au niveau institutionnel, la cellule qualité peut jouer un rôle stratégique dans la poursuite et le pilotage de cette démarche, en lien étroit avec la direction de catégorie.

- Le comité de suivi recommande donc que les responsabilités des différentes parties prenantes soient explicitées pour chacun des objectifs et actions à mener dans le plan actualisé.

3. Intégration et communication

Une des actions prioritaires évoquée lors de la visite est l'organisation de réunions pédagogiques systématiquement prévues trois fois par an, englobant la démarche qualité. Il y a la détermination, qu'il y ait la venue ou non de l'AEQES, d'organiser ces réunions, quelque chose de systématique, de dynamique, de pérenne. En même temps, l'établissement note qu'il est complexe, voire parfois

impossible, pour certains enseignants qui donnent cours dans plusieurs bacheliers, et éventuellement sur différents sites, de trouver des disponibilités pour participer à l'ensemble des rencontres.

Les enseignants sont réceptifs et ont démontré une volonté de répondre aux exigences et attentes, qui peuvent évoluer au fil du temps. L'objectif doit être donc d'exploiter cette ouverture, d'institutionnaliser et d'intégrer davantage les activités de planification et d'intervention dans les politiques et procédures, pour que la démarche qualité fasse partie de la vie quotidienne de l'établissement, et que cela n'apparaisse pas comme une tâche supplémentaire.

La communication de l'assurance qualité interne et de ses résultats constitue une tâche de première importance dans cette tentative d'intégration. En analysant les résultats des entretiens lors de la visite, le thème de la communication interne a été identifié comme nécessitant une attention particulière dans la situation courante. Si l'information sur l'assurance qualité est disponible, elle n'est pas forcément connue de tous. Il y a une grande différence de niveau d'information entre les acteurs concernés par les processus d'assurance qualité et les autres, notamment les enseignants et étudiants. La partie 2 de ce rapport a aussi évoqué les difficultés de participation des étudiants aux organes consultatifs et décisionnels. Il y a donc un besoin évident de développer davantage la communication de l'assurance qualité, ce qui peut servir à renforcer la nécessaire implication de tous.

- Le comité de suivi recommande l'intégration des activités de la démarche qualité dans les politiques et procédures quotidiennes, pour que cela devienne un processus que l'on cherche à améliorer en permanence. La communication de l'assurance qualité interne devrait constituer une tâche de première importance dans cette démarche.

4. Articulation entre plan d'action et priorités

Le projet de plan d'action actualisé est apparu pertinent et s'appuie sur une analyse lucide présentée dans le dossier d'avancement, et dans l'analyse SWOT actualisée. Cette analyse servira à développer encore certains axes à problèmes, tels que la promotion du SAR. Le comité de suivi attire encore l'attention des responsables concernés à faire en sorte que le choix des objectifs et des actions à mener se conforment aux priorités réelles et partagées par tous.

En termes de priorités pour les prochaines années, l'établissement note, comme premier projet pour les bacheliers Informatique de gestion et Informatique et systèmes, l'adéquation des programmes aux attentes du monde professionnel. Ce projet vise, par exemple, la stimulation des étudiants à l'entrepreneuriat et à l'esprit d'entreprendre, ce qui se traduit par différents projets et initiatives notamment par l'approche par projet « YEP » (*Young Enterprise Project*). Le deuxième axe prioritaire concerne la promotion de la réussite par un soutien et un encadrement général assuré par le SAR et un encadrement plus spécifique, organisé de manière plus sporadique, par des initiatives individuelles du corps enseignant.

Pour le bachelier en E-business, même si la visibilité de la formation semble s'être quelque peu améliorée au vu du nombre croissant d'étudiants et du peu de difficultés qu'ils rencontrent lors de leur recherche d'emploi, l'établissement estime lui-même qu'elle reste insuffisante. L'objectif pour 2017 est donc la mise sur pied de rencontres avec des intermédiaires qui pourraient éclairer les entreprises susceptibles d'engager leur profil ou des intermédiaires susceptibles d'orienter les étudiants dans la bonne formation, le nombre de diplômés au regard du nombre d'inscrits en première année étant insuffisant. Un second projet consiste en la mise en place d'un portfolio professionnel, constitué en ligne par l'étudiant tout au long de son cursus pour reprendre toutes les

traces de sa progression professionnelle. Un troisième projet concerne la gestion des ressources matérielles. Le site du Campus 2000 où se donne le bachelier en E-business va connaître une extension conséquente afin d'offrir aux étudiants un cadre d'études encore plus favorable.

Le plan d'action actualisé, ainsi que sa mise à jour présentée lors de la visite, ciblent les même cinq axes que ceux identifiés en 2012, la lisibilité des études, la coordination et la cohérence pédagogiques, la pertinence pédagogique, les collaborations internes et externes, et la gestion des ressources. Le SWOT présente aussi des actions possibles.

Il y a aussi les témoignages partagés lors des entretiens lors de la visite. La formation continue des enseignants dans les domaines disciplinaire et pédagogique en est un exemple. Il a été déjà noté ci-dessus que le Pouvoir Organisateur vise la mise en place d'un système de portfolios professionnels pour que les enseignants formulent leur propre plan de développement professionnel dans le cadre de celui de la HEPL. Pourtant, ce système de portfolio ne figure pas, sous cette forme, dans le plan actualisé ; cependant, différentes actions allaient déjà dans ce sens, comme par exemple « mettre en œuvre un outil pratique sur l'école virtuelle qui permettrait à chacun (y compris les organismes extérieurs comme forma+) de recenser et partager les formations continuées possibles ». Le comité de suivi estime, avec la direction, qu'une telle action pourrait constituer une piste très prometteuse pour la qualité dans les prochaines années. Il serait peut-être aussi possible pour certains enseignants de jouer un rôle dans cette offre de formations continuées, par exemple, si certains enseignants ont développé des pratiques innovantes qui pourraient être adoptées par leurs collègues ou, tout au moins, servir de base aux échanges professionnels. Cela constituerait une opportunité de reconnaître et de valoriser les innovations pédagogiques présentées par certains, et en même temps, de constituer des éléments de développement professionnel pour les autres. Une telle reconnaissance constituerait un encouragement aux initiatives personnelles et collectives et une manière de valoriser explicitement l'investissement pédagogique des enseignants.

- Le comité de suivi recommande de garder la bonne articulation entre les priorités identifiées dans le dossier d'avancement et les actions plus précises élaborées dans le plan d'action.

5. Culture d'indicateurs

Comme noté dans la méthodologie AEQES pour le suivi de l'évaluation externe, « l'évaluation ne peut se limiter à établir un diagnostic, elle doit également servir de levier pour l'action »⁵. C'est pourquoi le plan d'action repose sur le principe de PDCA (*plan-do-check-act*, ou roue de Deming) - pour établir la culture d'indicateurs, de mesure des actions menées.

L'analyse présentée dans les différentes sources (projet de plan actualisé, version actualisée de ce dernier présentée lors de la visite, SWOT, etc.) illustre bien la qualité comme processus que l'on cherche à améliorer en permanence. Cet exercice montre comment l'évolution de la culture s'acquiert progressivement par le choix de priorités et d'objectifs précis, et par la conduite des différentes actions, qui sont liés aux objectifs mesurables : nombre d'étudiants, nombre de programmes, etc. Le cycle PDCA peut s'appliquer pour assurer l'amélioration continue de la qualité. Le but est d'agir en profondeur sur l'ensemble des acteurs en développant le travail en équipe, l'esprit d'ouverture et de collaboration qui permettent de construire un vocabulaire partagé et une vision commune afin de transcender les représentations individuelles et favoriser la volonté d'agir ensemble.

⁵ AEQES, « Evaluations AEQES – guide à destination des établissements, version 3.1 », avril 2016, Bruxelles, p. 30, disponible en cliquant [ici](#) (consulté le 20 avril 2017).

- Le comité de suivi recommande un renforcement du caractère réalisable du plan d'action en menant une approche rigoureuse par projets, une ligne du temps et des indicateurs de suivi.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La démarche qualité est bien mise en place et la prochaine étape est l'appropriation par les différents acteurs. Des projets de différentes envergures sont envisagés pour les prochaines années, mais il importe de réfléchir à la concrétisation de projets. Comme indiqué plus haut, le comité de suivi recommande de mettre en œuvre une approche par projets pour opérationnaliser le plan d'action : chaque action entreprise est menée comme un véritable projet, conformément aux meilleures pratiques en la matière.

Il est noté que l'établissement a formulé un plan unique pour les deux catégories, commun à tous les trois bacheliers, mais a aussi veillé à ce que les distinctions nécessaires soient prises en compte en matière de formulation de certains objectifs, actions, etc. Cette approche est louable, car permet aux deux catégories de collaborer dans le processus de création d'une culture commune de qualité, et d'apprendre les uns des autres, tout en respectant les besoins particuliers pour les bacheliers en question. Bien sûr, il faudra continuer à prendre en compte, dans le cas de la catégorie économique, que l'offre se fait sur différents sites, qui ont chacun leur propre contexte et qui nécessite des actions ou des stratégies qui leur soient propres.

Dans l'intérêt de rester centré sur les actions, le comité de suivi rappelle l'importance de maintenir un dossier de suivi dans lequel sont documentées les actions menées et l'évolution de la démarche qualité. La constitution de ce dossier devrait se faire au fur et à mesure de la mise en œuvre du plan d'action. Ce dossier servira à formaliser la démarche pour qu'elle devienne opératoire. L'essentiel consiste à éviter des formulations d'actions et de résultats attendus qui ne font pas apparaître clairement comment il sera possible de mesurer le degré de succès d'une action.



Évaluation de suivi
Informatique
2016-2017

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond

Nom et signature du Directeur Président

Toni Bastianelli

Nom et signature du Directeur de la Catégorie économique

Bernard Godeaux (Alain Delahaut – remplaçant)

Nom et signature des coordonnateurs de l'évaluation

Pierre Worontzoff

Nom et signature du Directeur de la Catégorie technique

Christian Ninane

Cécile Bock

¹ Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne.