

Évaluation de suivi du cursus « Informatique »

2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)

Bachelier en Informatique de gestion

**Bachelier en Informatique et systèmes (finalités : informatique industrielle,
gestion technique des bâtiments-domotique, technologie de l'informatique)**

Comité de suivi :

M. Cathal DE PAOR et M. Elie MILGROM

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 du cursus « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2011-2012.

Dans ce cadre, M. Cathal DE PAOR et M. Elie MILGROM¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 24 février 2017 à la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa). 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 réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Informatique de gestion et le bachelier en Informatique et systèmes (finalités Informatique industrielle, Gestion technique des bâtiments-domotique et Technologie de l'informatique), 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 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 d'évaluation de suivi 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa) résulte de la fusion en 2009 des trois hautes écoles libres du Hainaut :

- la Haute Ecole Libre du Hainaut Occidental (HELHO) ;
- la Haute Ecole Charleroi Europe (HECE) ;
- la Haute Ecole Roi Baudouin (HERB).

Le statut juridique de la HELHa est celui d'une asbl. Elle fait partie du réseau de l'enseignement libre confessionnel, subventionné par la Communauté française de Belgique.

La HELHa propose de nombreuses formations, dont celles qui font l'objet du présent rapport : le bachelier « informatique de gestion » et le bachelier « informatique et systèmes ». Ces cursus sont répartis sur quatre implantations :

- le cursus « informatique de gestion » qui fait partie de la catégorie économique de la HELHa, est organisé à Montignies-sur-Sambre et à Mons ;
- le cursus « informatique et systèmes » qui fait partie de la catégorie technique, est organisé à Charleroi (orientations « informatique industrielle » et « gestion technique des bâtiments-domotique ») et à Tournai (orientation « technologie de l'informatique »).

En 2015-2016, les étudiants inscrits en Informatique de gestion représentent près de 2,4% de la population inscrite dans la Haute Ecole. Pour le bachelier en Informatique et systèmes, cette proportion était de 2,7%³.

¹ Composition du comité des experts 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://aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=237 (consulté le 12 décembre 2016).

³ Source : base de données SATURN.

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

1. Réforme des structures dirigeantes

La HELHa a désigné, sous la responsabilité des directeurs de catégorie, des directeurs de département qui prennent en charge, pour chaque catégorie, l'organisation des programmes de formation au niveau d'une implantation. Pour les cursus concernés par la présente évaluation de suivi, il y a donc un département (avec un directeur de département) « Informatique de gestion » à Mons et un à Montignies, ainsi qu'un département (avec un directeur de département) « Informatique et systèmes » à Charleroi et un à Tournai. En outre, il y a un coordinateur de section pour chaque section. Les responsabilités et pouvoirs respectifs des différents niveaux de la hiérarchie sont spécifiés dans le Projet pédagogique, social et culturel et dans le Règlement d'ordre intérieur de la HELHa. Le comité de suivi (ci-après comité) apprécie cette nouvelle organisation, qui contribue utilement à rapprocher le management de la base.

2. Plan stratégique

Depuis septembre 2014, la Haute École (HE) s'est dotée, dans la lignée de son projet pédagogique, social et culturel, d'un plan stratégique (« HELHa 2020 ») comportant 7 axes prioritaires dans le but de soutenir la cohérence dans le choix des politiques à mener, quel que soit le niveau où elles seront initiées. Ce plan est accessible en ligne sur le site Web de la HE.

3. Construction et exploitation d'un outil de pilotage

Pour aider l'ensemble des acteurs à poursuivre les objectifs du plan stratégique, la Cellule Qualité institutionnelle a construit un outil de diagnostic et de pilotage (« IPSCA ») articulé en 7 axes, à l'instar du plan stratégique. Cet outil comporte 35 thèmes et distingue 4 niveaux d'avancement en matière de qualité pour chacun de ces thèmes. Chaque département est invité à effectuer tous les ans, en conseil de département, un diagnostic à l'aide de cet outil pour une moitié des thèmes. Le diagnostic effectué grâce à cet outil par les départements concernés a servi de base au dossier d'avancement.

4. Évolution de la population étudiante

Les statistiques fournies montrent une augmentation modérée des effectifs jusqu'en 2014 (+ 7 % en 4 ans), suivie d'une forte augmentation en 2015 (+ 18 %). Le nombre de diplômés est relativement stable (malgré les fluctuations du nombre d'inscrits), sauf en informatique de gestion (implantation de Mons) où l'on constate une tendance à la baisse pour les années pour lesquelles sont fournies des statistiques. Cette tendance pourrait s'inverser suite à l'augmentation du nombre d'étudiants en 2015.

5. Décret « Paysage »

L'implémentation des dispositions du décret « Paysage⁴ », qui concerne l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en Communauté française de Belgique, a bouleversé de nombreux plans et des projets. Le comité revient sur la mise en œuvre du décret « Paysage » dans les départements concernés dans la partie 2 du présent rapport, sous l'axe 2.

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](#)).

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 : Gouvernance et gestion des ressources

Axe 2 : Développement des actions pédagogiques

Axe 3 : Organisation des stages, des TFE et des partenariats

Axe 4 : Actions au bénéfice des étudiants

Axe 5 : Mobilité des étudiants et des enseignants

Sous ces axes, le plan d'action initial présentait de très nombreuses actions à réaliser. Le lien avec les recommandations du rapport final de synthèse est explicite. Toutefois, la justification du choix des priorités n'apparaît pas clairement, de même que l'identification des personnes responsables pour la prise en main des actions à mener (par exemples : qui suit les échéances ? Qui effectue quel *reporting* ? Comment l'ensemble du plan sera piloté ? Qu'est-ce qui est prévu pour son actualisation en cas de changement significatif de contexte ? Etc.). Ce qui figure dans la rubrique « résultats attendus » est trop général, pas assez objectivable à cause de l'absence d'indicateurs, de niveaux visés (objectifs à atteindre) et d'éléments probants permettant d'attester le succès (ou non) d'une action entreprise. En d'autres mots, le comité considère que le plan d'action de 2012 est plus une liste d'actions à envisager ou à entreprendre qu'un véritable plan d'action opérationnel.

Il faut aussi relever que l'établissement a construit, conformément aux recommandations reçues en 2012, un seul plan d'action pour l'ensemble des départements, alors qu'on est en droit de s'interroger sur l'opportunité de choisir exactement les mêmes actions avec les mêmes priorités pour des départements qui relèvent de deux catégories différentes et qui sont situées dans quatre implantations distinctes qui ont chacune leur propre contexte local et qui pourraient donc avoir des stratégies qui leur sont propres. Pour sa part, le dossier d'avancement précise bien que le suivi du plan d'action n'a pas été effectué globalement pour tous les départements, mais bien séparément dans chacune des deux catégories, avec toutefois un certain nombre d'interactions entre celles-ci. Il faudrait donc, dans certains cas, différencier selon le contexte l'élaboration des objectifs et des indicateurs dans le plan d'action. Certains indicateurs et objectifs seront applicables dans tous les contextes, mais pas tout le temps.

Sont relevés ci-dessous les principaux éléments relatifs à la mise en œuvre de ces axes stratégiques. Ils sont principalement formulés dans une perspective d'actualisation du plan d'action ; le comité encourage donc les départements à tenir compte de ces recommandations dans la formulation définitive de son plan d'action actualisé.

Axe 1 : Gouvernance et gestion des ressources

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. Pour ce qui est des cursus en informatique, les échanges de bonnes pratiques et les collaborations entre les implantations progressent, mais il reste du travail à accomplir ; la petite taille des équipes entraîne une surcharge de travail qui ne facilite pas l'investissement sur ce point. Le comité appuie vigoureusement 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.

Axe 2 : Développement des actions pédagogiques

Différentes classes d'actions étaient prévues dans cet axe :

a. Harmonisation des formations et référentiel de compétences

Beaucoup d'actions ont été réalisées (référentiels communs, constitution des unités d'enseignement (UE), fiches ECTS), mais apparemment dans l'urgence. Le comité a constaté une qualité inégale dans la rédaction des profils d'enseignement et des fiches individuelles de chaque UE, en particulier dans la formulation des acquis d'apprentissage visés (AAV), qui constituent une partie importante du « contrat » entre les enseignants et les étudiants. Plus étonnant encore, dans un des cursus examinés, la fiche qui décrit l'UE « Activités d'intégration professionnelle » (dénomination imposée, mais peu lisible pour les non-initiés et qui inclut le stage en entreprise et le travail de fin d'études) comporte curieusement la mention « néant » pour la rubrique consacrée aux acquis d'apprentissage... Il semble donc bien que ces fiches n'ont pas (encore) fait l'objet d'un contrôle de qualité suffisant en interne. Les AA de chaque UE doivent être définis clairement et avec la plus grande précision, en particulier pour garantir la séquence logique des prérequis. Le comité invite chaque département à revoir et à valider – par une approche collective – le contenu des fiches et, en particulier, la formulation des AAV du profil d'enseignement (qui constitue la carte de visite de la formation) et ceux de chaque UE. Enfin, il ne faut pas négliger de vérifier, périodiquement et, en tout cas à chaque changement du programme, la cohérence de celui-ci sur le plan des AAV des UE et des AAV du profil d'enseignement.

b. Contenu des formations

Suite au décret « Paysage », les départements ont constitué des UE composées de plusieurs activités d'apprentissage et effectué plusieurs mises à jour des contenus et des méthodes pédagogiques : on constate l'introduction ou le développement de nombreuses activités de type « projet » dans les cursus. Il serait sans aucun doute utile d'envisager d'autres approches pédagogiques permettant d'atteindre encore mieux les acquis d'apprentissage visés et pour développer de nouvelles aptitudes, par exemple en augmentant la part de travail autonome des étudiants.

c. Communication en soutien à l'enseignement

La logique « HE » (catégories, implantations) dans l'organisation du site Web ne permet pas à un futur étudiant de s'y retrouver aisément dans les formations en informatique offertes par la HELHa (p. ex. : quels genres de métiers peut-on espérer exercer et en quoi consistent-ils ? comment comparer les formations ? comment comparer les débouchés ? comment choisir une implantation ? Etc.).

Il est absolument indispensable de pouvoir illustrer par des exemples vivants à la fois les différents métiers de l'informaticien et les différentes facettes des études. Puisqu'il semble généralement admis qu'un nombre important d'échecs et d'abandons (surtout en B1) proviennent de la méconnaissance des études et de leurs exigences, ne serait-il pas également judicieux de donner quelques indications sur les qualités et le profil de ceux qui réussissent bien dans les études en question ? Une action énergique en la matière serait entièrement conforme avec les buts de l'axe 3 du Plan stratégique de la HELHa (« offrir une meilleure orientation de l'étudiant »).

Si ajouter des informations spécifiques entre en conflit avec la politique de la HELHA au sujet de la structure et du contenu de son site Web, le comité de suivi suggère de permettre un lien vers des sites plus adaptés aux besoins de communication spécifiques des départements et gérés directement par leurs équipes pédagogiques (éventuellement sous le contrôle éditorial de la HELHA).

En ce qui concerne l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE), le dossier d'avancement mentionne une procédure d'enquête récemment mise en œuvre et qui porte sur l'entièreté d'une année, ce qui est effectivement très utile (encore que la longueur du questionnaire interpelle). Le

comité s'étonne par contre d'apprendre qu'il existe des réticences à l'instauration d'une évaluation par les étudiants de chaque UE, voire de chaque activité d'apprentissage de chaque UE : seules des initiatives individuelles existent en la matière. Il semble nécessaire au comité de systématiser les enquêtes au niveau des UE et, bien entendu, d'assurer un retour approprié envers les étudiants. Le comité de suivi suggère que les dispositifs (questionnaires et processus), construits en interne au sein de la HELHA, soient validés par des spécialistes en matière d'EEE. Enfin, le comité rappelle que l'EEE n'est pas le seul dispositif susceptible d'apporter un éclairage au sujet de la qualité d'un programme, des UE et de leurs AA : l'évaluation par les pairs mérite également d'être organisée, car elle apporte des points de vue complémentaires à ceux des étudiants et contribue à la cohérence globale des programmes.

Pour ce qui est de la formation continue des enseignants (dans les domaines disciplinaire et pédagogique) – un point qui figure dans le Plan stratégique de la HELHa –, le comité constate l'existence d'une offre de formations, mais il manque des mesures organisationnelles pour permettre aux enseignants d'en profiter pleinement (conflits d'horaires). Les étudiants changent, de même que le contexte technologique : ne faut-il pas en tenir compte dans le choix des méthodes pédagogiques et donc se former à de nouvelles approches ? Le comité recommande que les équipes enseignantes des départements formulent leur propre plan de développement professionnel dans le cadre de celui de la HELHA. Bien entendu, ici aussi il s'agira de se donner des objectifs précis et mesurables. En outre, le comité recommande avec insistance que la HELHa trouve des manières de valoriser explicitement l'investissement pédagogique des enseignants : l'absence de reconnaissance constitue, à la longue, un frein aux initiatives personnelles. Il serait peut-être possible pour certains enseignants de jouer un rôle dans l'offre de ces opportunités, 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. Ce serait une opportunité de reconnaître et valoriser l'innovation pédagogique parmi certains, et en même temps, constituer une opportunité de développement professionnel pour les autres.

Axe 3 : Organisation des stages, des TFE et des partenariats

La HELHa a publié un guide unique au sujet des stages et des TFE, qui s'applique à tous les départements. Chacun des départements a construit une grille d'évaluation pour les stages et pour les TFE (grilles communes pour Montignies et Mons pour le cursus « Informatique de gestion »). L'examen de ces grilles fait apparaître des différences significatives entre les critères retenus par chaque département et l'absence de mesures prises pour augmenter la fiabilité des diagnostics en diminuant le caractère subjectif de appréciations pour chacun des critères. Pour des UE qui comportent un nombre aussi élevé de crédits, ne serait-il pas opportun de mener une réflexion collective entre tous les départements d'informatique pour favoriser tant que faire se peut l'harmonisation des grilles ?

En ce qui concerne les contacts avec les entreprises, on relève le JobDay et les interventions d'anciens étudiants. Il existe une volonté, peut-être encore trop diffuse, de développer les contacts avec le monde professionnel en vue d'actualiser les formations.

Axe 4 : Actions au bénéfice des étudiants

Quelques actions relatives à la prise en compte de la charge des étudiants ont été menées. La cohérence avec les crédits attribués aux UE est inscrite dans le plan d'action actualisé. Un service d'aide à la réussite est organisé, mais aucune mesure n'est effectuée pour évaluer l'efficacité des différentes actions menées à ce propos. En ce qui concerne la prise en compte des échecs (surtout en B1) et les mesures d'aides à la réussite, le comité de suivi apprécie l'organisation, dans certaines sections, d'une « mini-session » vers le milieu du premier semestre de B1, avec retours vers les étudiants. Il semble également que le tutorat rencontre un certain succès. La question d'une

meilleure orientation des étudiants entrants mentionnée plus haut est certainement un des éléments à prendre en compte.

Axe 5 : Mobilité des étudiants et des enseignants

Selon les départements et les enseignants, la promotion des séjours Erasmus est effectuée avec plus ou moins de vigueur. Il ne semble pas exister une politique explicite en la matière, ni d'objectifs chiffrés et donc mesurables.

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

1. Vision stratégique et gouvernance

a. Vision stratégique

La direction de la HELHA a publié un Plan stratégique destiné à guider toutes les actions entreprises, y compris en ce qui concerne la qualité. Les départements se sont appuyés sur ce Plan pour actualiser leur plan d'action puisque l'outil de diagnostic utilisé est conforme avec les axes du Plan. Cela témoigne d'un souci de cohérence dans l'action très apprécié par le comité.

Néanmoins, le comité s'étonne que la recherche de la qualité ou, mieux encore, que l'amélioration continue de la qualité n'apparaît qu'en filigrane du Plan stratégique et non pas comme un véritable enjeu stratégique explicite. Le comité se demande aussi s'il n'aurait pas été opportun d'exprimer explicitement, dans l'axe 1 du Plan, la volonté d'amener le plus grand nombre d'étudiants à atteindre les acquis d'apprentissage visés par les programmes dans lesquels ils se sont inscrits.

b. Mode(s) de management

Le comité apprécie positivement l'organisation hiérarchique mise en place, allant jusqu'à la désignation d'un responsable (coordinateur pédagogique) pour chaque cursus dans chaque implantation. Il apprécie également l'existence de « relais qualité » dans les départements.

Le comité considère qu'il faut développer davantage une culture des regards croisés entre pairs au sein des départements et – pourquoi pas ? – entre les départements, que ce soit en ce qui concerne les fiches ECTS (AAV), les évaluations, les méthodes pédagogiques mises en œuvre, les bonnes pratiques, etc. Le comité considère que, même si les programmes sont intrinsèquement différents, il s'agit de formations en informatique, ce qui implique nécessairement un certain nombre de points communs (exigences, méthodes, contenus).

Le comité recommande de développer davantage un mode de fonctionnement par projets, complémentaire aux organes institués et pérennes, en particulier pour réaliser les actions envisagées dans le plan d'action. Une logique de projets permettrait de mobiliser des personnes de manière intense, mais limitée dans le temps. Elle nécessite, entre autres, une définition précise des objectifs à atteindre, des moyens à allouer, des échéances à respecter, des livrables à fournir et des indicateurs opérationnalisés de réalisation permettant de suivre et de clôturer le projet. Elle exige également une procédure pour tenir compte des retards, des changements de contexte et de tout autre imprévu afin d'adapter le plan d'action. Bien entendu, cette logique par projets nécessite également une gestion globale de l'ensemble des projets en cours.

Il ne semble pas que les étudiants relèvent des problèmes majeurs en ce qui concerne leurs études. Ils considèrent que la proximité et la disponibilité des enseignants permettent de traiter correctement les problèmes courants. Dans une optique de maintien d'un dialogue constructif, le comité attire

l'attention de la direction sur le fait que les problèmes pointés par les étudiants ou les suggestions qu'ils formulent ne doivent pas nécessairement donner lieu à une réponse immédiate. Toutefois, il faut garantir aux étudiants que cela fera l'objet d'une prise en compte et d'un suivi adéquat et justifié ; le relai par les délégués étudiants n'est peut-être pas toujours le meilleur moyen pour assurer la communication vers l'ensemble des étudiants.

2. Démarche qualité

Diverses initiatives ont été prises et continuent de l'être dans le domaine de la démarche qualité. En particulier, l'utilisation d'un outil commun au sein de la HELHa afin d'établir périodiquement un diagnostic et des actions qui en découlent est incontestablement un point fort de l'établissement. Cela semble un pas dans la bonne direction pour éviter que la démarche qualité ne s'effectue qu'en réponse à des injonctions externes (par exemple : lors des évaluations réalisées par l'AEQES), dans une vision qui risque d'être principalement administrative.

Le comité s'interroge toutefois : est-ce suffisant pour affirmer que les départements possèdent une démarche qualité et que la culture qualité y est installée ? Comment faire pour amener chacun à se sentir partie prenante de l'amélioration de la qualité ? Les analyses périodiques qui sont (seront) effectuées visent surtout un constat sur ce qui existe au présent en vue de progresser dans les quatre niveaux de qualité prévus. Pour focaliser les idées sur une vision commune du futur, le comité suggère de mener, dans chaque département et avec les étudiants et le monde professionnel, en complément au diagnostic effectué, une réflexion sur ce que pourrait/devrait être un bachelier en informatique de gestion ou un bachelier en informatique et systèmes sortant de la HELHA dans 5 ans, et en quoi ce bachelier serait différent de ce qu'il est aujourd'hui. C'est sur cette base que pourrait se développer une vision commune et que pourront être choisies les actions les plus opportunes.

L'analyse effectuée au sein des départements a fait apparaître que, pour les 12 thèmes retenus prioritairement (sur les 35 thèmes susceptibles d'être analysés), les programmes en informatique se situent essentiellement aux deux premiers niveaux d'une échelle qui en comporte quatre. Or, dans l'approche méthodologique retenue, l'amélioration continue de la qualité n'intervient qu'au niveau 4, ce que le comité regrette. En effet, pour celui-ci, même au niveau 1 (actions individuelles isolées) ou 2 (procédures) ou 3 (systématique et collaboratif), le cycle *Plan – Do – Check – Act/adapt* (PDCA ou « roue de Deming ») est non seulement pertinent, mais souhaitable. L'existence d'indicateurs mesurables, choisis avant le démarrage de chaque action, est bien évidemment nécessaire pour permettre la phase « *Check* ». Attendre d'être au niveau 4 pour mettre en œuvre le cycle PDCA ne stimule pas la recherche et l'utilisation d'indicateurs tant qu'on se situe aux niveaux 1, 2 ou 3. Le comité suggère donc instamment que ce point méthodologique soit examiné au niveau de la HELHa. Le comité rappelle que, pour lui, les indicateurs observables/mesurables et les niveaux visés sont indispensables dans tout plan d'action (par exemple : pourcentage d'étudiants en mobilité internationale, nombre d'enseignants ayant mis en pratique des idées recueillies lors des formations organisées par l'établissement, etc.).

Le comité propose à l'établissement d'identifier et de mobiliser l'aide méthodologique nécessaire (éventuellement à l'extérieur de l'établissement, par exemple dans le réseau) dans le cadre des diverses initiatives prises globalement et dans les départements (aide à la rédaction des acquis d'apprentissage visés, exploitation d'analyses IPSCA et SWOT pour construire un plan d'action, examen de suggestions formulées par les étudiants, évaluation de la charge de travail, définition d'indicateurs pertinents et d'objectifs réalistes, construction de grilles d'évaluation critériées, etc.).

Le comité recommande également à la HELHA de veiller à bien documenter ses procédures, les choix envisagés, les décisions prises, les données recueillies et leur exploitation et les résultats engrangés (constitution d'un portfolio) afin de s'assurer que les documents produits constituent des outils pour

la démarche qualité elle-même (et non en réponse à une injonction ou à une évaluation externe). Il est indispensable de disposer d'un tel outil pour ne pas tourner en rond ou remettre inutilement en question des décisions prises ou des choix effectués précédemment.

Enfin, le comité insiste pour que soit mise en place une politique de communication énergique et efficace au sujet de la démarche qualité et, surtout, des résultats et des progrès engrangés, condition nécessaire pour que chacun se sente concerné et, pourquoi pas, pour entretenir une saine émulation entre les départements.

3. Plan d'action actualisé

En annexe de son dossier d'avancement, et conformément aux consignes transmises par l'AEQES, la Haute École a communiqué, pour le département concerné, un projet de plan d'action actualisé. Ce plan exploite directement les résultats du diagnostic réalisé à l'aide de l'outil mis en place par la HELHa.

Le comité souhaite soumettre ci-après quelques considérations sur ce projet de plan d'action actualisé. La version finale du plan d'action devra être publiée sur le site de l'établissement fin 2017.

Avant toute chose, le comité tient à rappeler que la formulation d'un plan unique et commun à tous les départements n'a de sens que dans une optique d'harmonisation avancée des programmes de formation. Le comité invite donc les départements concernés à déterminer les limites de l'harmonisation et de l'indépendance entre les formations. S'il s'avère que les formations garderont un niveau d'indépendance élevé, comme c'est le cas actuellement, le comité suggère de produire un plan d'action en plusieurs parties : une partie commune et une partie spécifique à chaque département. Ces dernières reflèteront alors les priorités et les échéances propres à chaque département.

Bien entendu, le nouveau plan d'action actualisé devrait faire l'objet d'une révision pour tenir compte des observations qui figurent dans le présent rapport.

Le comité souligne l'absence de lien causal directement perceptible entre l'analyse SWOT et le plan d'action. Quelles sont les faiblesses relevées dans l'analyse SWOT auxquelles le plan d'action vise à remédier ? Quelles sont les forces et les opportunités sur lesquelles s'appuyer pour y arriver ? En outre, le comité se demande si les deux analyses, IPSCA et SWOT, sont nécessaires : sont-elles complémentaires ou partiellement redondantes ?

Comme indiqué plus haut, le comité 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.

Enfin, le comité encourage ceux qui reformuleront le plan d'action à éviter des formulations d'actions qui ne font pas apparaître clairement comment il sera possible de mesurer le degré de succès d'une action (p. ex., les formulations telles que « Inciter les enseignants à se connaître et à appréhender les compétences de chacun », « Soutenir l'action de l'OEH dans leur mission de représentation étudiante »).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les principales recommandations que le comité des experts souhaite transmettre à l'établissement tiennent en six dimensions :

- décider, de commun accord, jusqu'où doit aller l'harmonisation des différentes formations et la mutualisation des méthodes et des ressources afin d'identifier les parties commune et spécifiques des plans d'action ;
- donner une priorité élevée à l'amélioration du recrutement étudiant et à la promotion de la réussite pour les étudiants ayant les prérequis nécessaires dans les différents cursus ; cela implique une communication plus efficace envers les étudiant(e)s potentiel(le)s ;
- dans chaque UE, choisir des méthodes pédagogiques les plus efficaces et les plus efficaces pour atteindre les acquis d'apprentissage visés, en tenant compte de l'évolution du public étudiant et de ses attentes ;
- traduire les éléments identifiés dans une analyse SWOT (en particulier les faiblesses) en actions et priorités qui exploitent les forces et les opportunités et affrontent les menaces de manière active, responsable et concrète ; veiller au caractère réalisable du plan d'action en menant une approche rigoureuse par projets ; appliquer le cycle PDCA pour assurer l'amélioration continue de la qualité ;
- systématiser la constitution et la communication de traces formalisées des nombreuses initiatives informelles pour capitaliser les efforts et réalisations accomplies au-delà des mouvements de personnes et des changements majeurs et rendre les résultats engrangés par la démarche qualité visibles par toutes les parties prenantes ;
- mener une politique active de développement professionnel des enseignants à la fois dans les domaines disciplinaires et pédagogique et en mesurer les effets.

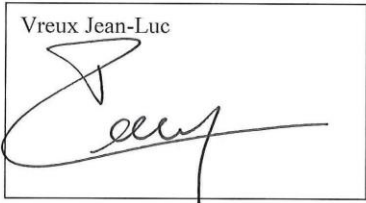
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :
De manière générale dans le rapport, nous regrettons de ne pouvoir lire, en parallèle avec les recommandations judicieuses et indiscutables, des constats positifs et des encouragements à poursuivre une politique d'amélioration de la qualité que nous pensions appréciée par le comité des experts pendant la visite. Nous craignons à la fois pour l'image de notre établissement diffusé par la publication de ce rapport sur le site de l'Aeques mais aussi et surtout pour l'enthousiasme et la motivation des équipes d'enseignants qui devront réaliser les projets du nouveau plan d'action.

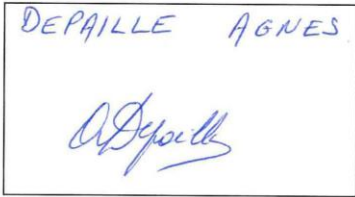
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Partie	Point ¹	Observation de fond

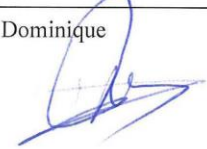

Nom et signature du (de la) Directeur(-trice) -Président(e)

Vreux Jean-Luc


Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice) de l'autoévaluation

DEPAILLE AGNES


Nom et signature du (de la) (des) Directeur(-trice)(s) de catégorie

Masy Dominique

Lhôte Etienne


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