



Agence pour l'Évaluation de  
la Qualité de l'Enseignement Supérieur

Arnold Magdelaine  
Elizabeth Gardère  
Marc Hootelé  
David Palsterman

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Information et Communication

Bachelier en Communication  
Bachelier en Écriture Multimédia  
Bachelier en Bibliothécaire-  
Documentaliste

Haute École de la Province de Liège  
(HEPL)

10 juillet 2020

# Table des matières

Information et Communication : Haute École de la Province de Liège .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué .....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement .....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme.....	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	9
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	12
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	12
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	13
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	15
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	15
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	15
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	17
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	17
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	20
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) ...	20
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	21
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	21
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	22
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	24
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	24
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	24
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	24
Conclusion .....	26
Droit de réponse de l'établissement.....	27

# Information et Communication : Haute École de la Province de Liège

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation des bacheliers en Communication, en Écriture multimédia et en Bibliothécaire-Documentaliste. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 18 et 19 février 2020 à la Haute École de la Province de Liège, sur l'implantation de Jemeppe, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré deux représentants des autorités académiques, trente et un membres du personnel, vingt-deux étudiants, dix diplômés et sept représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de ses programmes. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Arnold Magdelaine, expert de l'éducation et président du comité des experts
- Elizabeth Gardère, experte paire
- Marc Hootelé, expert de la profession
- David Palsterman, expert étudiant

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

### FORCES PRINCIPALES

- Cellule de management de la qualité institutionnelle existante.
- Mise en place progressive de relais qualité dans les sections.
- Formation des coordonnatrices à la qualité et mise à disposition d'espaces d'échanges de bonnes pratiques et d'expériences.
- Capacité réflexive des sections sur les pratiques d'enseignement et d'évaluation.
- Révisions des grilles de formation soutenues par les cellules d'appui.
- Retour positif des milieux professionnels.
- Réelle implication des milieux professionnels dans la formation contribuant au côté professionnalisant des programmes.

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le manque de soutien de la Direction à l'assurance qualité dans les sections.
- L'apprentissage linguistique au regard de la réalité territoriale de la Belgique.
- Nombre d'inscrits en baisse.
- Des métiers en tension avec un fort développement permanent des pratiques et des activités qui nécessitent une prise en considération rapide dans le programme des sections.
- La faible représentation des étudiants dans les instances.
- Le manque d'évaluation de l'efficacité des mesures de transformations pédagogique déjà entamées

### OPPORTUNITÉS

- Consolidation des ancrages territoriaux et de l'attractivité des 3 sections avec des partenariats socio-professionnels et leur implication dans des événements de section.
- Mise en réseau des « bonnes » pratiques territoriales entre formations BD, COM et EMU pour anticiper collectivement les évolutions de terrain.

### MENACES

- Passer à côté d'appel à projets scientifiques externes en sciences humaines et sociales contribuant à la consolidation disciplinaire, marketing et financière des dispositifs de formation des 3 sections.
- Des identités professionnelles en mouvement qui fragilisent l'attractivité des 3 sections

### RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 À l'équipe de direction, démontrer sa volonté de maintenir quotidiennement une qualité de formation au sein de la HEPL en s'impliquant et en motivant l'ensemble des protagonistes.
- 2 S'assurer que toutes les personnes en charge de la qualité soient professionnellement formées à la gestion de la qualité.

- 3 Poursuivre le travail de consolidation des programmes existants de formation dans des logiques compétences au niveau macro (stratégique, politique sectorielle), meso (organisationnel, système de formation) et micro (gestion de parcours individualisés).
- 4 Poursuivre le travail engagé quant à réaliser des situations d'apprentissage professionnalisantes interdisciplinaires, voire en intersections notamment en impliquant substantiellement les acteurs professionnels.
- 5 Recueillir, traiter, analyser les données récoltées propres aux évolutions du terrain puis les utiliser pour faire évoluer les dispositifs existants.
- 6 Harmoniser le niveau de langue en interne à chaque section et remettre le néerlandais en valeur par rapport à une certaine réalité territoriale d'employabilité au sein de la Belgique.
- 7 Consolider le développement pédagogique et professionnel des enseignants notamment au regard du « système EEE », des dispositifs d'incitation et des partages de pratiques déjà mis en œuvre.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion en 2007 de trois hautes écoles (la Haute École Rennequin Sualem, la Haute École Léon-Éli Troclet et la Haute École André Vésale). Elle relève du réseau officiel organisé et subventionné par la Province de Liège.

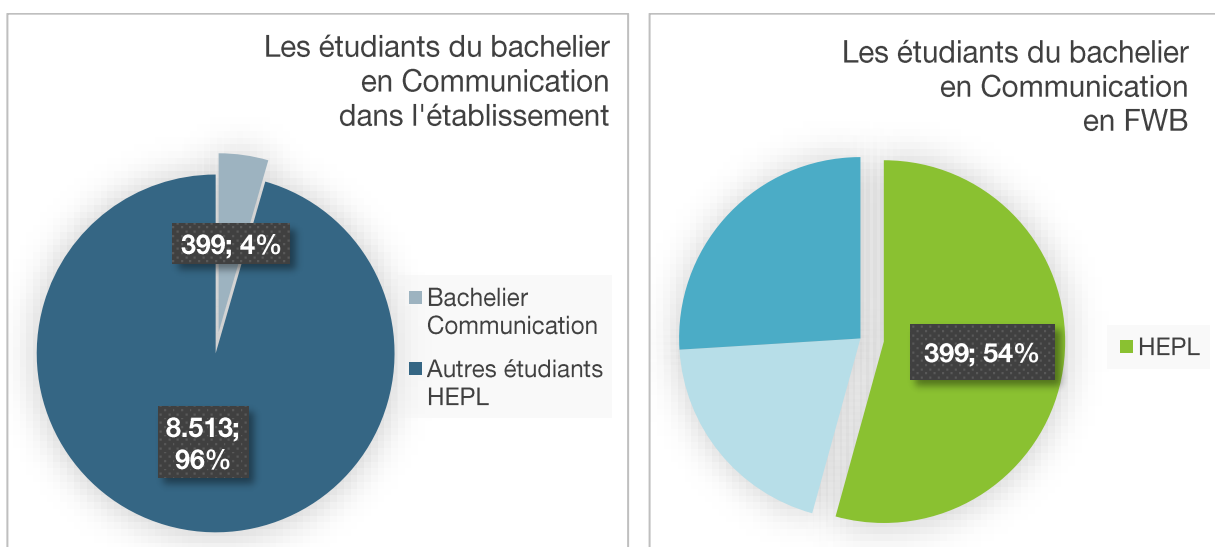
Son pouvoir organisateur est la Province de Liège.

La Haute École comporte six catégories/départements (agronomique, économique, paramédicale, pédagogique, sociale, et technique) et dispense 50 formations de type court ou long et 15 spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon la catégorie sur dix implantations.

La catégorie sociale située sur deux implantations (Jemeppe et Liège : Boulevard d'Avroy et rue des Croisiers) organise, outre les bacheliers en Communication, en Écriture multimédia et en Bibliothécaire-Documentaliste, trois autres bacheliers (en Assistant social, en Assistant en psychologie et en Gestion des ressources humaines), deux masters (en Ingénierie et actions sociales et en Ingénierie de la prévention et de la gestion des conflits) et une spécialisation en Médiation.

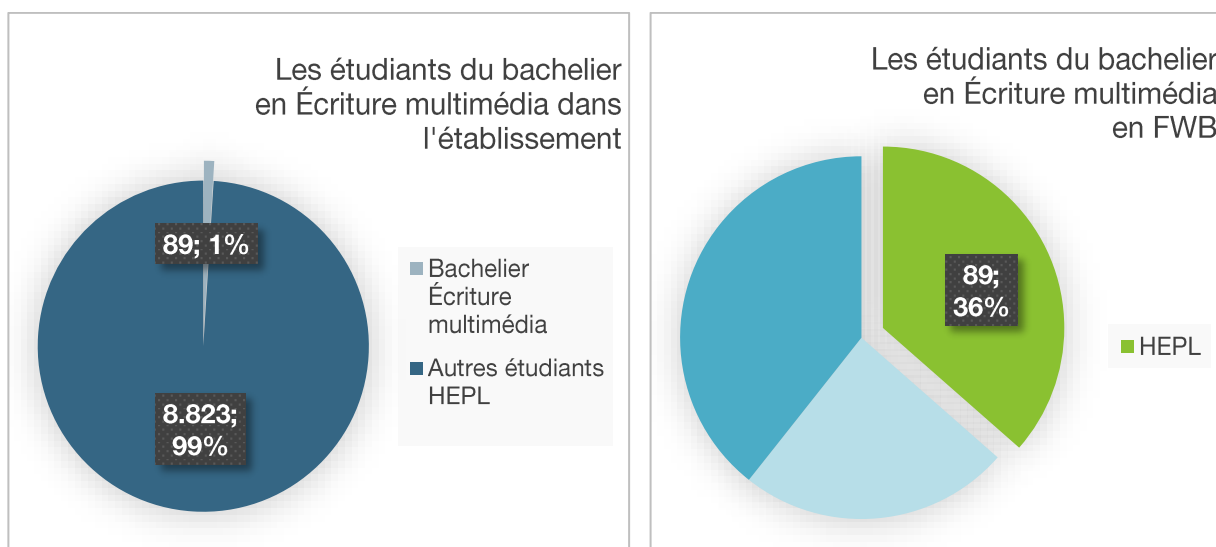
Les bacheliers en Communication (Bac COM) et en Écriture multimédia (Bac EMU) sont organisés sur l'implantation de Jemeppe. Le bachelier en Bibliothécaire-Documentaliste (Bac BD) est organisé sur deux implantations : Jemeppe et Liège Croisiers.

En 2018-2019, 399 étudiants sont inscrits au bachelier en Communication, sur un total de 8912 inscrits à la HEPL, soit 4 % des effectifs. Ces 399 étudiants représentent, par ailleurs, 54 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 735 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.

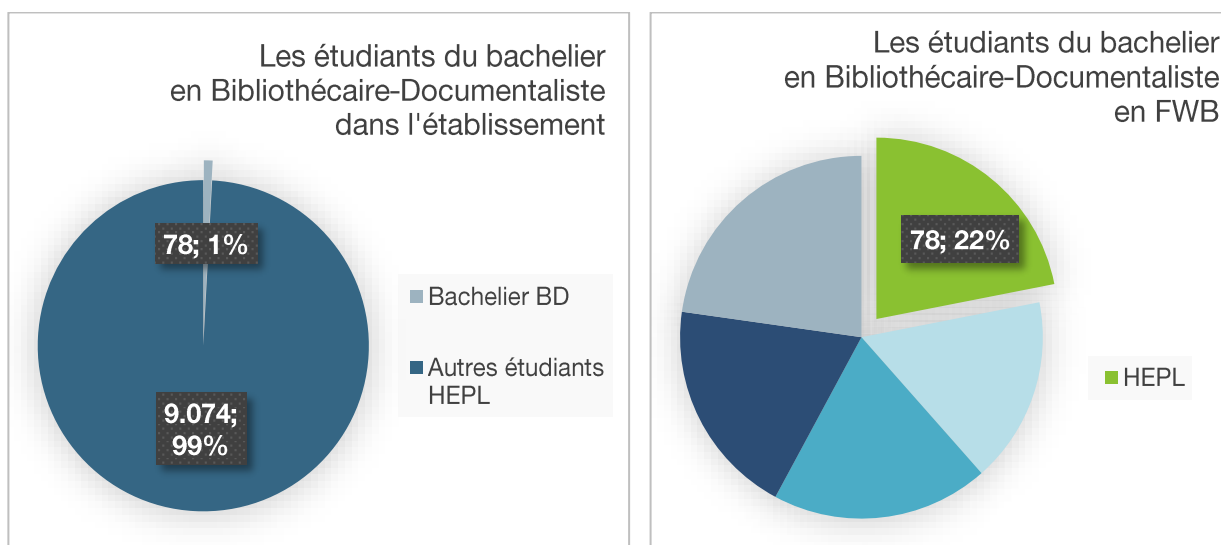


<sup>2</sup> Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019.

En 2018-2019, 89 étudiants sont inscrits au bachelier en Écriture multimédia, sur un total de 8912 inscrits à la HEPL, soit 1 % des effectifs. Ces 89 étudiants représentent, par ailleurs, 36 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 244 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>3</sup>.



En 2017-2018, 78 étudiants sont inscrits au bachelier en Bibliothécaire-Documentaliste, sur un total de 9152 inscrits à la HEPL, soit 1 % des effectifs. Ces 78 étudiants représentent, par ailleurs, 22 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 356 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>4</sup>.



<sup>3</sup> Source : base de données SATURNE, année de référence 2018-2019.

<sup>4</sup> Source : base de données SATURNE, année de référence 2017-2018.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La HEPL est le fruit d'une fusion de trois HE répartie sur 10 implantations. Elle ambitionne la rédaction d'un nouveau plan stratégique pour la rentrée académique prochaine.
- 2 Le comité constate une discordance entre les points de vue et les actions menées par les responsables des sections d'une part et la Direction d'autre part. Cela engendre un climat de défiance et de méfiance concernant la gestion de la vie du département (formation, administration, gestion des ressources humaines).
- 3 Chaque section dispose d'une coordination de section, d'une coordination pédagogique et d'une coordination qualité parfois assumées par une même personne ou bien un petit groupe de personnes récurrentes au risque d'une surcharge importante de travail juxtaposé, voire d'épuisement.
- 4 Au regard des normes réglementaires, les étudiants des 3 bacheliers sont associés à différents organes et conseils pour se représenter dans la vie de l'établissement et de leurs formations. Toutefois, le comité a constaté lors des entretiens une méconnaissance par les étudiants de ces instances et de leurs fonctionnements ainsi que des modalités d'accès aux fonctions représentatives. Cela ne garantit donc pas une implication effective des regards étudiants dans le fonctionnement institutionnel de leur section.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 5 La HE dispose d'une cellule de management de la qualité institutionnelle (Cellule Qualité-Compétences HEPL) avec la mise en place progressive de relais qualité dans les sections par l'intermédiaire, dans le cadre de cette évaluation, des coordonnatrices. Ces dernières ont été formées et bénéficient d'espaces d'échanges de bonnes pratiques et d'expériences.
- 6 Cependant l'ensemble de la démarche qualité dans les sections évaluées reposent sur le petit groupe récurrent évoqué précédemment au risque de s'essouffler avec le temps. Il en est de même pour la mémoire méthodologique de la démarche qualité institutionnelle qui ne repose que sur trois personnes, mais dont une seule formée à la qualité.



- 7 L'investissement de la Cellule Qualité à promouvoir l'existant (dispositifs, avancées, documents cadres, etc.) sur l'École Virtuelle (EV) est réel. Il tend à faciliter les échanges d'expériences de « coordination qualité » en inter-section. Cependant, le comité constate que cela ne suffit pas à gérer collectivement le système de suivi des actions envisagées par la Politique et Démarche Qualité et le traitement de leurs résultats/effets dans le développement des programmes de formation existant.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 8 Les sections sont dans une optique constructive d'autoréflexion sur elles-mêmes en témoigne les révisions récurrentes ou à venir des grilles de formation suscitées notamment par les interactions entre les différents acteurs des forum qualité/journées pédagogiques, des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants et des professionnels. Cependant, le comité constate que même si les journées pédagogiques en section sont organisées dans le but de renforcer le pilotage, la participation, théoriquement requise, est en pratique à la discrétion de chacun d'autant que le temps n'est pas banalisé.
- 9 Les sections évoquent la mise en œuvre d'un nouveau processus d'évaluation systématique des enseignements par les étudiants (EEE) en réponse à une commande de l'AEQES depuis 2019. Il a été confirmé durant les entretiens avec le comité que le processus était, *a priori*, mal perçu par les acteurs concernés, principalement les enseignants. Le comité constate toutefois une certaine forme de mise en œuvre de ces EEE, mais à la discrétion de chaque enseignant. Cela ne favorise pas ainsi une systématisation et une harmonisation des pratiques en la matière. Cela ne facilite pas également le déploiement de services/dispositifs internes pour faire usages des résultats obtenus dans une logique individuelle/collectives, par exemple, de consolidation d'un dispositif pédagogique existant et/ou de développement professionnel pédagogique de l'enseignant/de l'équipe enseignante concerné.e.
- 10 Une Cellule pédagogique et numérique (CPN) est dédiée à la structure de la HEPL qui vient en soutien des équipes pédagogiques dans le but de faciliter la mise en œuvre des modalités pédagogiques attendues par le décret Paysage. Cependant, le comité constate que les contacts sont encore succincts et les moyens humains faibles pour répondre à un appui tant global à l'échelle de l'établissement que local, par exemple pour les 3 sections du département.

### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 11 Dans l'ensemble des canaux de communication disponibles (valves, site Internet de la HEPL, etc.), l'EV est bien identifiée comme le *medium* principal de diffusion d'informations concernant la vie administrative et pédagogique des formations et de l'établissement tant vis-à-vis des étudiants que des enseignants. Cependant, le comité constate des canaux parallèles chez les étudiants, notamment les réseaux sociaux informels/SMS, qui se substituent aux usages institutionnels attendus de l'EV au risque de perdre de l'information.
- 12 S'agissant de la diffusion interne des informations administratives, le comité constate des initiatives propres à chaque section afin de favoriser leur circulation vers les étudiants et les enseignants (les calendriers, la création d'espaces de dialogues et d'échanges). Cependant, durant les entretiens, le comité a constaté la difficulté

d'accès aux services administratifs par les étudiants au regard des horaires d'ouverture qui ne seraient pas adaptées. Ces derniers ne pourraient donc pas efficacement réaliser leurs démarches administratives individuelles.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité insiste sur la nécessité et l'utilité de renforcer l'implication de la Direction du département dans l'ensemble des mécanismes de décision et de régulation des sections évaluées : les orientations stratégiques du département, la durabilité de la démarche qualité, la validation du plan d'intention en véritable plan d'action et dans le but de pérenniser et de développer l'engagement et la motivation de tous et toutes.
- 2 Le comité encourage le département (voire de l'établissement) à poursuivre ses efforts en vue de faciliter collectivement la représentation pérenne et l'engagement durable des étudiants dans les organes, conseils ou autres commissions de concertations et de décisions : identifier les étudiants délégués, clarifier leur rôle et leur périmètre d'intervention, voire les accompagner quant à motiver leurs pairs dans les missions de représentation et le sens à donner de leur participation dans les instances, par exemple.
- 3 Afin d'assurer une motivation pérenne et qualitative dans la démarche qualité en *infra*, le comité préconise également de redéfinir/réinterroger les missions profils de poste et la charge de responsabilités pour équilibrer l'engagement et le cadrage des actions au sein des équipes des différents bacheliers.
- 4 Le comité suggère que les responsables qualité institutionnelle à tous niveaux d'intervention se professionnalisent tous à la démarche qualité avec un historique de la démarche engagée et de l'établissement. Cela contribuerait fortement selon lui à l'animation territoriale d'une démarche globale d'assurance qualité effective et efficiente. Le comité recommande ainsi à la Cellule qualité de consolider de façon contributive la démarche d'animation de la démarche qualité au niveau *infra* et *supra* (structure d'appui, direction, coordonnateurs, etc.).
- 5 Le comité soutient la poursuite d'actions (événements intra, enquêtes SWOT, etc.) recueillant le point de vue qualitatif et quantitatif des étudiants, des équipes pédagogiques et du milieu professionnel dans le but de développer ou de consolider les programmes de formation existants. Pour cela, banaliser par exemple les journées pédagogiques dans l'organisation du département, pourrait être un premier levier pour une présence effective des enseignants.
- 6 Le comité insiste sur la nécessité de différencier une enquête de satisfaction, d'un questionnement sur la perception d'efficacité de l'enseignement-apprentissage qui accordera, entre autre, une place à l'analyse de la satisfaction auprès de l'étudiant interrogé. S'agissant de l'EEE, les difficultés identifiées et explicitées peuvent servir de point de départ aux négociations réalisées dans des espaces de concertation et de contribution au développement du processus EEE avec l'ensemble des parties prenantes. Il reviendra par exemple de s'interroger si le dispositif EEE doit être piloté et coordonné par les services de ressources humaines ou bien une structure d'appui au développement pédagogique ? Quel sera également le rôle de responsable d'UE dans le processus ? Le comité appuie d'ores et déjà la nécessité collective, avec les parties prenantes et/ou leurs représentants, de créer une vision partagée de l'EEE, de définir les modalités de collecte des données, de définir le traitement des données, d'analyser des données et actions à suivre, etc. L'EEE et l'ensemble des objets associés est l'affaire de tous. Le comité appuie donc l'utilité d'institutionnaliser de

manière contributive l'ensemble du système d'EEE avec la CPN, la cellule Qualité, la Direction du département et le collègue de Direction tant dans la création des questionnaires, le recueil, le traitement que dans la distribution des résultats, l'activité de remédiation et leurs usages auprès des publics concernés (enseignants et étudiants).

- 7 Le comité recommande que la Direction du département, la CPN, les coordinations des 3 sections créent ensemble un plan d'action spécifique de développement pédagogique à l'attention des équipes des 3 sections. Les différentes initiatives de recensement (dispositifs et modalités pédagogiques, pratiques d'évaluation, ré-ingénierie de formation, etc.) réalisées en équipe par les sections du département peuvent servir de socle à l'analyse puis la priorisation des futures actions d'appui au développement pédagogique en leurs seins.
- 8 Le comité soutient la consolidation d'une véritable stratégie de communication interne devant être coordonné selon lui par la Cellule Communication de l'HEPL et qui précise le rôle et le périmètre complémentaire d'intervention de chaque canal de communication (valves, site Internet, blogs de section, réseaux sociaux, etc.). Il recommande la poursuite de l'optimisation de l'EV avec l'analyse des usages des étudiants, des personnels enseignants et administratifs (ex : *mobile friendly*).
- 9 Il appuie également les initiatives prises en section afin d'optimiser la communication entre les enseignants tout en pointant la nécessité d'analyser leur efficacité dans la vie d'équipe et de l'établissement afin d'objectiver leur complémentarité avec les outils existants mis à disposition. De plus, il invite à poursuivre les actions entreprises par les 3 sections dans le but de consolider la circulation des informations administratives vers les étudiants et incite la Direction du département à réinterroger la complémentarité des horaires d'accès aux services administratifs au regard de la vie étudiante et/ou de repenser avec les personnels administratifs concernés la réalisation des démarches administratives via l'EV, par exemple.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Le comité constate l'existence d'une organisation concrète de veille (conseil de section, enquêtes, contacts directs lors de jurys, journées pédagogiques, coopérations inter-établissements comme le « Focus Group BD ») avec les différentes parties prenantes des programmes des 3 sections (Direction, enseignants, étudiants, milieu socio-professionnel). Cela permet de réaliser des regards croisés dans le but d'analyser régulièrement la pertinence des programmes. À la lumière des entretiens, il semblerait malgré tout que les résultats de la veille ne fassent pas l'objet de traitement puis d'injection systématique dans les dispositifs existants, car ces résultats ne sont pas diffusés à l'ensemble des acteurs concernés ce qui ne permet pas leurs usages.
- 2 Le comité constate le retour encourageant des milieux professionnels associés concernant des étudiants stagiaires et des diplômés sortant des 3 sections à s'adapter au regard des contextes très changeants liés aux milieux professionnels concernés. Cependant, au regard des usages accrus des réseaux sociaux dans les professions visées par les 3 sections, le comité soutient une recommandation du milieu socioprofessionnel quant à développer des compétences renforcées en matière de *community management*.
- 3 Il existe une réelle implication des milieux professionnels dans la formation (jurys, stages, visites, conférences, séminaires, etc.) et des initiatives avec les diplômés sont aussi identifiées qui contribuent à la professionnalisation continue des programmes. L'ancrage local et régional y participent également de façon substantielle (par exemple : partenariat avec le Centre audiovisuel de la ville de Liège pour le Bac EMU, Collaboration avec la bibliothèque Chiroux et l'ULiège pour le Bac BD, contribution à de multiples festivals du Film pour le Bac COM). Cependant le recueil d'informations participant à l'adaptation des programmes au regard des réalités professionnelles des secteurs se fait régulièrement à la discrétion des sections (portes ouvertes, rencontres professionnelles avec les étudiants du bloc 1 en Bac EMU par exemple, TFE sur les espaces et les usages du numérique en Bac BD) et non piloté à l'échelle du département.
- 4 S'agissant de la Recherche comme moteur de l'actualisation des 3 programmes, le comité constate des initiatives principalement individuelles et ponctuelles (par exemple : le projet StoryTechLink en Bac EMU, une publication sur les métiers de la communication dans le secteur du cinéma en Bac COM) qui y participent. Cependant, elle n'est pas organisée actuellement à l'échelle du département et ne contribue qu'à *minima* et de manière très discrète au développement continu des programmes.

- 5 Le comité constate une volonté d'internationaliser les parcours étudiants et de favoriser la mobilité des étudiants dans chacune des sections avec notamment la nomination d'un professeur relais du Bureau des relations internationales (BRI) pour chacune d'entre elles. Toutefois le comité constate des situations plurielles à l'heure actuelle : l'organisation actuellement de la formation BD ne facilite pas la mobilité *OUT a contrario* historiquement de la section COM et la section EMU ne vit qu'exceptionnellement la mobilité. Enfin, à la lumière des entretiens, le service Erasmus (BRI) (son rôle, sa fonction, voire son existence) semble méconnue des étudiants.
- 6 Le comité constate qu'en matière de flexibilité les dispositifs de PAE ont fait l'objet d'une présentation générale lors de la rentrée académique. Toutefois, il semble qu'il y ait des problèmes d'informations (entre enseignants et d'enseignants à étudiants) et des manières de procéder différentes.

### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 7 Le comité a pu constater de multiples actions en vue d'une communication externe des différentes sections (ex : journées portes ouvertes, journées d'information et découverte, pages *Facebook*, site Internet HEPL, informations dans les écoles secondaires, stand au salon du Service d'information sur les études et les professions (SIEP), *Career Center*, etc.). Cela participe grandement à la notoriété et la visibilité des sections (ex : reportage TV sur « l'avenir du métier » en Bac BD). Cependant le comité s'interroge sur l'efficacité de ces actions au regard de la baisse des effectifs constatés.
- 8 Le comité constate la participation des Bac COM et Bac EMU au dernier *Job Day* Transversal 2019 impulsé par la Cellule Emploi (CEM). Cependant, le comité constate que la participation à cet événement de promotion et de veille en lien avec les milieux socio-professionnels n'avait eu que peu d'impact sur les bacheliers participants : peu d'étudiants présents, car en stage pour le Bac COM par exemple, peu d'intérêt des professionnels présents pour le Bac EMU.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la consolidation de l'activité de veille organisée au service de l'appréciation continue de la pertinence des programmes avec l'ensemble de parties prenantes en optimisant notamment la circulation, la diffusion et la publication des résultats de façon à ce qu'ils soient pris en considération et utilisés par les sections. Le « Focus Group BD » inter-établissements participant aux évolutions potentielles du programme BD est une action territoriale à envisager pour chaque section et/ou à l'échelle du cluster au sein du département.
- 2 Le comité recommande de systématiser la capitalisation des feedbacks des professionnels et des alumni à l'échelle du département dans le but de les injecter avec une vision stratégique et concrète dans l'actualisation continue des 3 programmes de formations.
- 3 Le comité encourage la Direction du département en coordination avec les sections, le soutien de la Cellule de coordination de la Recherche de la HEPL et en lien avec le réseau SynHERA, à poursuivre le travail de réflexion quant à
  - a. faciliter l'investissement individuelle, collective, territoriale des enseignants dans une production scientifique au service du développement continu des

programmes par une politique interne d'incitation, de valorisation et de financement.

- b. intégrer de la Recherche dans la réalisation des TFE, par exemple, afin que les travaux des étudiants puissent également contribuer à l'actualisation scientifique des programmes.
- 4 Le comité encourage les sections EMU et BD à harmoniser la stratégie d'internationalisation des étudiants, à les informer efficacement accompagnées par la CPN et le BRI et en s'appuyant sur l'expérience des autres sections, par exemple la section COM. En effet, les modalités de formation (notamment stages et TFE) ou d'évaluation mériteraient d'être repensées en collaboration avec la CPN, selon le comité, pour les rendre compatibles avec cette volonté d'internationaliser. De plus, les modalités d'accès pour des étudiants IN et les modalités d'accueil devraient selon le comité être systématiquement pensées entre les enseignants concernés, le BRI, le relai de section. Enfin, l'incitation collective à l'international pourrait passer par des événements co-conçus entre étudiants de sections IN et OUT au sein de la Maison Erasmus avec des partages d'expériences en son sein, la rencontre des étudiants IN, etc.
  - 5 Le comité suggère que les pratiques des 3 sections en matière de communication sur la flexibilité des parcours (prise en charge par la coordonnatrice en BD, rassemblement en groupe spécifique pour COM et EMU), notamment pour les PAE, fassent l'objet d'un partage d'expérience dans le but de croiser leur efficacité perçue.
  - 6 Le comité suggère à la Direction du département de recenser les « bonnes pratiques » déjà existantes au sein des 3 sections en matière de communication externe et d'analyser leurs efficacités au regard des publics ciblés (étudiants pour les futures promotions, enseignants pour les futurs recrutements, partenaires socioprofessionnels pour les futurs stages, etc.) et des effets attendus (promotion pour la consolidation de l'ancrage territoriale, visibilité pour l'attractivité et la fidélisation). Selon le comité, une stratégie du département co-construite et alignée à la politique de communication de la HEPL doit en découler à court terme. Il pourrait également être opportun d'impliquer des étudiants et des enseignants en intersections à un large projet de type TFE pour donner vie à cette stratégie de communication externe dédiée aux 3 bacheliers.
  - 7 Le comité suggère que les événements et les outils d'insertion professionnelle tournés vers l'extérieur (*Career Center, Job Day*) organisés par la CEM (installée sur le site de Jemeppe) fassent l'objet d'une réflexion à l'échelle du département avec les coordonnatrices des trois sections, des représentants des diplômés, quelques professeurs invités, des étudiants en bloc 3 des 3 sections, par exemple, afin qu'ils soient adaptés également pour les prochaines éditions au public des 3 bacheliers. Selon le comité, cela participeraient à un ancrage territorial pérenne et une promotion des compétences développées durant la formation des 3 sections afin de, potentiellement, les rendre attractives.



## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Les sections ont explicité un réel engagement dans l'agencement global en logique compétences sous couvert d'un modèle managérial de formation de type approche-programme pour développer les mécanismes d'inter-UE et d'évaluation d'UE intégrée. Il sera opportun d'observer en quoi ces 3 sections d'un même département vont se servir de cette philosophie de formation pour créer efficacement des objets intersections de type « Goncourt Belgique ».
- 2 Les fiches ECTS avec les AA, les pondérations, contenus, etc. sont mises à disposition des étudiants sur l'EV. Le comité constate des disparités de contenu (voire l'absence de fiches) entre les fiches présentées malgré une organisation ritualisée de mise à jour annuelle, par exemple
  - a. durant les journées pédagogiques en Bac BD ;
  - b. via les responsables d'UE en Bac COM ;
  - c. ou bien de temps de concertation entre les enseignants du Bac EMU.

#### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

- 3 Pour chacune des sections, le comité a constaté une réelle volonté d'agencer efficacement le contenu disciplinaire et ses usages en situations réalistes proches du futur contexte socioprofessionnel que vont rencontrer les étudiants dès le bloc 1 puis en sortie de bachelier. Cette disposition participe ainsi à l'adaptation, la priorisation, voire le choix des contenus au regard de l'actualité professionnelle. Le comité a noté par exemple :
  - a. la mise en place de projets dans certains cours pour la section BD
  - b. une réflexion globale, collégiales et contributives sur les pratiques pédagogiques en Bac COM qui donnent lieu à des activités d'ouverture professionnalisantes tournées vers l'extérieur (Les Négociales, la radio du Campus, Com'Unique), la création d'UE intégrées ainsi que l'obtention du statut d'étudiant-entrepreneur.

- c. des pratiques pédagogiques contributives et situationnelles (apprentissage par projet, classe inversée, *problem-based learning*, etc.) dans le Bac EMU, illustrent cette volonté d'articuler théorie et pratique.

Cependant, le comité constate que l'évaluation de la satisfaction des initiatives pédagogiques est quasi systématique *a contrario* de l'évaluation de l'efficacité des situations d'apprentissage.

- 4 S'agissant des stages, le comité constate des initiatives plurielles dans chacune des sections qui mériteraient d'être partagées dans le but, peut-être, de les adapter aux usages de chacune des sections et de leurs contextes d'intervention avec par exemple : le choix d'une progressivité professionnalisante en Bac COM (3, 7 puis 14 semaines) et en Bac BD (3, 5 et 11 semaines) ou les 3 semaines de workshops avec des intervenants professionnels qui viennent à la rencontre des étudiants du bloc 1 du Bac EMU au sein de la HEPL. Cependant, le comité constate que l'évaluation de l'efficacité de ces modalités a été évoquée, mais non réalisée.
- 5 Le comité est conscient de la valeur ajoutée quant à colorer le dispositif TFE en fonction des usages de chaque section. Suite aux entretiens, il constate aussi que des disparités existent dans la compréhension de la définition, du but et dans la gestion du dispositif TFE entre les mêmes membres d'une équipe pédagogique ainsi que des inégalités de contenu entre les sections. Selon lui, cela ne facilitera pas leur développement ni l'intention de co-création de TFE inter-sections, dont les « pluricompetences » mobilisées pourraient répondre à des objets à forte valeur ajoutée au regard des attendus du milieu socioprofessionnel. Cependant, l'ensemble des sections est consciente de la valeur ajoutée des TFE produit à forte valeur professionnalisante. L'expérience de speed-meeting TFE lors de la rentrée du bloc 3 (septembre 2018) réalisé par l'équipe du Bac COM est encourageante dans l'optique de développer le dispositif d'animation, d'accompagnement, de suivi, d'évaluation TFE et de stimuler les autres sections ainsi que pour « re-donner » du sens au TFE pour les étudiants. Dans le Bac BD en début d'année académique et ce, depuis 2016, une séance d'information concernant les TFE est prise en charge par des anciens étudiants. Ces jeunes diplômés viennent partager leur expérience sur la réalisation de leur TFE, leur méthodologie de travail, la gestion du calendrier des cours, des stages et du TFE. Ces échanges conscientisent plus efficacement les étudiants sur l'application d'une bonne organisation de travail.
- 6 L'apprentissage des langues est réalisé dans des conditions propres aux trois sections. Le comité conçoit que chacune des sections ait des spécificités concernant les choix de dispositifs d'apprentissage des langues. Cependant, à la lumière des entretiens, il apparaît que les choix réalisés en la matière sont en deçà des résultats attendus par les professionnelles et des étudiants eux-mêmes qui se projettent dans leur future activité professionnelle au regard des proximités territoriales francophone, néerlandophone et germanophones, et des opportunités anglophones sur Bruxelles ou à l'international. Le comité a cependant bien noté l'activité complémentaire de remédiation en langue animée par le SAR sans pour autant pouvoir mesurer les effets sur l'apprentissage linguistique des étudiants.



### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 7 Les trois sections témoignent d'une charge de travail importante pour les étudiants notamment au regard de la révision de l'agencement globale de leur programme, l'expérimentation des changements de grilles horaires et l'adaptation d'UE.
- 8 Le comité constate que le monde professionnel associé aux trois sections est réticent quant à accueillir des stagiaires sur certaines périodes denses pour les entreprises (clôture de comptes, Noël, etc.) pouvant mettre en péril les objectifs pro-actifs visés par le stage pour l'étudiant, voire de trouver un stage pour ce dernier.
- 9 Le comité constate une juxtaposition des temps de préparation et de production concernant les dispositifs stages et TFE. Selon le comité, Le TFE est un levier à l'emploi, mais ses modalités actuelles de réalisation amplifient la charge de travail pour l'étudiant.

### *Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 10 Le comité constate que le format des évaluations des apprentissages est mis à disposition des étudiants au regard des fiches ECTS de la partie ressources de l'EV. Cependant les critères d'évaluation de chacun des formats sont peu présents et peu diffusés aux étudiants (à la discrétion de chacun des enseignants).
- 11 Le comité s'interroge sur la pertinence de la pondération de la grille d'évaluation TFE de l'ensemble des 3 sections qui met à part égale la production écrite et la défense orale ainsi que la pondération dans les rôles de chacun de même que la définition des rôles de chacun. Cela au risque de mettre sur le marché de l'emploi un étudiant n'ayant pas atteint officiellement les acquis attendus du TFE ainsi que de l'image que cela renvoie de la HEPL a laissé sortir un étudiant « non compétent ».

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité soutient la nécessité de capitaliser avec la Cellule Qualité et la CPN l'expérience du travail réflexif réalisé par les 3 sections pour aligner tant sur le fond que sur la forme la logique compétence, le modèle managérial de type approche-programme, les situations d'apprentissage et d'évaluation pour l'ensemble des 3 bacheliers.
- 2 Le comité recommande de poursuivre le travail d'actualisation des AA, de leur adéquation avec les référentiels, avec l'actualité des milieux socioprofessionnels, de les analyser d'un point de vue didactique sur l'ensemble des 3 blocs à partir notamment de l'expérience de l'équipe du Bac COM. En complément, il suggère que la mission de responsable d'UE quant à coordonner la révision annuelle des fiche ECTS fasse l'objet d'une évaluation concertée avec les équipes des 3 sections ainsi que la façon dont cette révision s'opérationnalise (15 jours/an) dans chacune des équipes.
- 3 Le comité encourage le partage d'expériences pédagogiques réussies ou non en section et le cas échéant en intersection autour de la création de mises en situation et d'immersions professionnelles en lien avec la CPN afin de créer des repères d'actions

collectifs entre enseignants. Cela pourrait participer également à l'analyse effective des modalités pédagogiques choisies.

- 4 Le comité recommande de poursuivre le travail d'optimisation de la progressivité des stages entamé par l'équipe Bac COM autour des objectifs de stage, de la grille d'évaluation et des UE, en lien aussi avec les dispositifs de stages en Bac EMU. Un travail qui, selon le comité, peut également inspirer en intersections en matière d'optimisation de l'alignement pédagogique sur ce dispositif. Dans la même philosophie, le comité encourage donc les sections qui ont entamé le travail d'évaluation de le finaliser dans le but d'obtenir des résultats qui seront utilisables pour ajuster, consolider le dispositif de stage et d'argumenter les choix de transformations au regard de l'efficacité pas seulement perçue, mais objectivée pour l'ensemble de parties prenantes.
- 5 Il encourage une analyse de fond concernant la place et le rôle du TFE dans le parcours de formation en impliquant les parties prenantes (étudiants, alumni, et professionnels) et soutient la démultiplication de TFE dits « produits » favorisant l'employabilité. Le comité encourage également à poursuivre les initiatives en Bac EMU et Bac COM quant à améliorer collectivement l'encadrement, le suivi et l'évaluation des TFE (explicitation du TFE aux étudiants, clarification des rôles des différents interlocuteurs, co-fabrication de grilles critériées, etc.). De plus, L'initiative en Bac BD de solliciter des jeunes diplômés lors d'une séance d'information pour partager leurs expériences sur la réalisation de leur TFE, leur méthodologie de travail, la gestion du calendrier des cours, des stages et du TFE avec les étudiants est également inspirante et à poursuivre. Enfin, le comité recommande d'assurer un agencement efficace de la commande TFE avec les périodes de stage tant au regard de la vie quotidienne en formation que du milieu professionnel qui accueille les étudiants (ex : fin d'année = bilan fiscal, marketing événementiel, etc.).
- 6 Il propose également de banaliser des temps de production, de suivi des TFE et des stages de manière à ce qu'ils soient intégrés dans les programmes de formation et non juxtaposés.
- 7 Enfin, il recommande de revoir la pondération du TFE :
  - a. En sortant notamment l'accompagnement du TFE de l'UE pour en faire une UE prérequis spécifique afin d'éviter que des étudiants non préparés ne puissent pas présenter un travail inabouti.
  - b. En objectivant l'équilibre entre les compétences attendues à l'écrit et l'oral.
- 8 Le comité suggère d'adapter le design pédagogique du dispositif d'apprentissage des langues au regard de la réalité territoriale belge et/ou bien pour favoriser la mobilité (ex : immersion et mises en situation professionnelle alignées avec l'apprentissage des langues, néerlandais, voire allemand imposé). Le comité peut entendre que d'autres langues puissent être proposées, mais les choix les concernant doivent être argumentés et systématiquement intégrés dans une stratégie de formation à l'échelle de la section, du département, voire de l'établissement.
- 9 Au regard des différentes rencontres avec les étudiants et les équipes pédagogiques des différents programmes, le comité suggère de rappeler systématiquement les modalités d'évaluation et les critères de validation de la performance académique attendue chez chacun des étudiants ainsi que le calendrier d'organisation des examens. De plus, le comité suggère de renouveler l'expérience de recensement des « bonnes pratiques » en formation. Tout comme les initiatives pédagogiques, il lui paraîtrait opportun de renouveler l'expérience de l'équipe Bac COM d'identifier collectivement (intra section et intersection pour de l'échanges sur les pratiques) les

modalités d'évaluation de chaque UE dans le but d'en consolider certaines, d'en développer d'autres de manière intégrée en inter UE, par exemple.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

- 1 Le comité atteste de l'attribution de plusieurs tâches coordinatrices sur une même personne au risque de la surcharge de travail et de la perte de trace de l'activité en cours et réalisée.
- 2 40% des personnels (en valeur absolue, 4,5% en ETP) dits d'enseignement à l'HEPL sont actuellement des professeurs invités. 35 sont impliqués dans la vie du département social (7 en Bac BD, 5 en Bac COM, 4 en Bac EMU). Le comité entend la valeur ajoutée pour les étudiants et les coordonnatrices d'intégrer les professeurs invités en personnes ressources des milieux socioprofessionnels dans les dispositifs de formation et d'accompagnement des 3 bacheliers. Il constate cependant que le modèle financier et économique choisi pour l'animation des programmes de formation du département n'est peut-être plus alignés avec la recrudescence de leur recrutement, de l'accompagnement et de l'accueil que cela génère en *intra* pour qu'ils soient performants pédagogiquement (scénario pédagogique, fiche UE, etc.) et de leurs disponibilités dans les temps forts de la formation (journées pédagogiques, etc.).
- 3 Le comité constate que l'ensemble des personnels peut bénéficier d'une formation continuée tant en *intra* (par exemple, 5 à 7 formations pédagogiques pour les enseignants) qu'en externe (par exemple avec le Secteur Enseignement et Formation de la Province de Liège pour tous les personnels, avec le projet HETICE avec l'ULiège pour les enseignants) sur la base du volontariat ou de l'adaptation à l'emploi. Pour cette dernière, en Bac BD, en complément de la Rentrée académique, un système d'accueil des nouveaux enseignants est mis en place afin de faciliter l'appropriation du quotidien de la formation (besoins, demandes, attentes des différentes parties prenantes). Facilitant l'accès administratif et informationnel à une formation et son contenu, le comité constate également que l'EV, par la *Salle des profs* ainsi que l'onglet *Infos/Cellule Pédagogique et Numérique (CPN)*, permet d'introduire une demande de formation qui doit s'inscrire dans les 7 axes stratégiques d'un plan de formation HEPL et d'avoir accès à un calendrier de formation 2019-20 de la CPN.

#### *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

- 4 Le comité constate un investissement fort sur les équipements et les infrastructures professionnalisantes (Agora, Grand Amphi, Studio radio & TV et matériels AV, laboratoires informatiques) qui ont été visitées à Jemeppe pour la formation des étudiants et l'ensemble des personnels sur site. *A contrario*, le cadre épanouissant des sites (Jemeppe, Liège : Avroy et Croisiers) de formation est à optimiser au regard des remontées d'enquêtes des acteurs qui y vivent au quotidien et unanimement évoquées : détérioration et non remplacement de matériels, faiblesse de la couverture wifi, pas d'alimentation « saine », etc.
- 5 L'EV, la plateforme pédagogique *Moodle* et le module de gestion des stages sont trois outils qui participent à la structuration, la diffusion, l'archivage et l'utilisation de données administratives et pédagogiques au service des équipes et des étudiants. Cependant, ces 3 objets sont actuellement en cours d'appropriation et/ou de développement ce qui ne facilite pas leurs usages tant du côté des personnels que de celui des étudiants. Durant les entretiens, le comité a constaté la multiplication d'actions parallèles pour rendre accessible par d'autres canaux de communication (mails personnels, réseaux sociaux informels), par exemple, les ressources liées aux enseignements ou bien les informations liées à la vie administratives (changement de salles, personnels absents, etc.)
- 6 Au niveau de la bibliothèque, le comité encourage la volonté de déployer les services de la bibliothèque numérique (ex : CAIRN). Selon le comité, cela correspondrait à une première réponse en matière d'offre de service complémentaire opportune dès lors que la bibliothèque est fermée, par exemple, en période de congés scolaires alors que les étudiants et les enseignants peuvent être dans les locaux.

#### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

- 7 Concernant la VAE, le comité constate sa mise en place, mais des dysfonctionnements et des disparités dans le traitement des demandes ont été identifiées. Le système existe, mais n'est pas suffisamment harmonisé à l'échelle du département au niveau de la procédure et des critères d'objectivation attendus de la VAE.
- 8 Le comité constate une multitude de services pour les étudiants (Service Inclusion (SIES), Service d'Aide à la Réussite (SAR), Service Promotion de la Santé à l'École (PSE), Service Social, support de cours). Cependant, même s'ils sont connus et exposés dès l'arrivée des nouvelles promotions lors de la journée d'accueil propre à chaque section par exemple, ces services semblent peu utilisés par les étudiants.
- 9 Le comité souligne l'initiative du tutorat entre étudiant, mais constate une démotivation de certains tuteurs potentiels au regard de la procédure administrative lourde de départ. Le comité constate également des expériences positives en matière d'accompagnement – entre pairs étudiants – d'étudiants bénéficiant d'un plan d'accompagnement individualisé (PAI), notamment au regard d'un retour d'expériences de «marraines » en Bac BD.
- 10 Le comité constate un manque d'information apporté aux étudiants sur les possibilités de recours et sur les passerelles avec les opportunités de poursuite d'études.

## Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 La valeur ajoutée des alumni n'est pas exploitée de manière optimale afin d'affiner la collecte des données (pas de réseau et une procédure de collecte collective et institutionnelle) au service du pilotage des programmes.
- 12 Des dispositions institutionnelles sont existantes pour recueillir et analyser les données liées au pilotage des trois programmes. Cependant cela n'est pas institué et ne permet pas d'obtenir des données utilisables pour le pilotage.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à la Direction du département de s'emparer de l'analyse de la charge actuelle de travail dans le but d'assurer un meilleur équilibre de la répartition des tâches au sein d'une section et entre les sections participant ainsi à l'objectivation des affectations des ressources humaines et des attributions. Une révision et/ou une clarification des différentes missions et fonctions, du périmètre d'intervention ainsi que la création de cadastre qui incombent à la coordination pédagogique, des stages, du TFE, etc. à l'échelle du département pourraient être un point de départ selon le comité.
- 2 Il appuie la consolidation d'une politique de formation continuée portée par la Direction du département en lien avec la CPN, les représentants enseignants et les services RH de la HEPL, dans le but d'approfondir les compétences pédagogiques des équipes (enseignantes, administratives). Elle serait un levier au développement qualitatif attendu en matière de stratégies et d'ingénieries de formation dans les 3 programmes. Pour être effective selon le comité, cette politique devrait faciliter l'organisation du recensement des besoins individuels (des personnels) et collectifs (des 3 sections) de formation dont découlerait un plan de formation de développement professionnel pédagogique annuel avisé (voire validé) par un organe consultatif (voire décisionnel) où la représentativité des acteurs est de mise. La révision annuelle du plan de développement professionnel pédagogique pourrait s'appuyer sur un bilan transparent des données de formation (budget, origine du public, thématiques, accessibilité aux formations, nombre de formations, nombre de personnes formées, nombre d'heures de formation, prestataires *intra* ou externe). Enfin, le comité souligne l'intérêt de compiler les informations d'accès, d'inscription dans un seul et même espace Inter/Intra/Extranet.
- 3 Le comité appuie la demande spécifique par les équipes des 3 bacheliers de poursuivre les formations/informations de l'ensemble des personnels (étudiants, enseignants, administratifs) aux usages de l'EV et de ses différentes fonctionnalités avec le soutien de la CPN de la HEPL. Il en va de même pour la plateforme pédagogique *Moodle* et du module de gestion des stages. Il soutient la nécessité d'envisager une ergonomie multimédia et multimodale efficace pour chacun d'entre eux au regard des usages administratifs, techniques et pédagogiques attendus et de l'analyser annuellement avec des tests spécifiques d'utilisateurs dans le but d'adapter les (nouvelles) fonctionnalités aux besoins, demandes et attentes des usagers.
- 4 Le comité invite le personnel dédié à la bibliothèque du Campus 2000, la coordination des 3 sections avec les délégués étudiants respectifs, et la Direction du département a envisagé collectivement le développement de nouveaux services et leurs usages (logiciel anti-plagiat, abonnement à des portails web de revues type CAIRN), la mise

en place d'extensions d'horaires afin d'améliorer l'accueil des étudiants et de contribuer à leur réussite (cf. label NoctamBU en France par exemple).

- 5 Le comité encourage une plus grande proximité entre l'offre de services sociaux, techniques et pédagogiques des cellules d'appui et les étudiants BD-EMU-COM. Peut-être faudrait-il insuffler un nouveau format de communication durant différentes périodes de l'année ? En complément, Le comité soutient la mise en œuvre des différentes remontées réalisées lors de l'enquête FORMS (optimisation signalétique, facilitation d'accès aux services en adéquation tant au regard des horaires de cours que des personnels des services,) et invite, par exemple, à ce que la réflexion sur la communication, les mediums et les medias favorisant les usages de ces services fassent l'objet d'un projet avec les étudiants et les équipes pédagogiques du Bac COM et du Bac EMU. Enfin, le comité recommande un travail de coordination au niveau du département afin qu'un premier niveau d'information et d'orientation vers les services soit l'affaire de tous (personnels enseignants, administratifs, techniques, délégués étudiants).
- 6 Il propose la révision de la procédure d'inscription dans le dispositif de tutorat et soutient l'initiative quant à renforcer le dispositif d'accompagnement à devenir tuteur (SAR, CPN). De plus, le comité recommande la prise en considération d'expériences « inclusives » au sein des 3 sections des étudiants volontaires dans l'accompagnement d'étudiant bénéficiant d'un PAI de façon à consolider le dispositif existant (charte d'engagement, outils et méthodes d'accompagnement spécifiques, etc.) avec les parties prenantes actuelles (SIES, PSE, Coordinations de section du département, personnels administratifs dédiés, la CPN), voire des collègues d'autres départements susceptibles d'enrichir le dispositif de par leur compétences.
- 7 Le comité recommande le développement de la transparence des modalités de recours juridiques et administratifs à disposition des étudiants. De plus, le comité soutient la mise en œuvre adaptée à l'échelle des 3 sections du plan d'action de l'équipe du Bac COM pour faciliter la poursuite ou la reprise d'études des étudiants.
- 8 Enfin, il encourage la création d'un réseau institutionnel d'alumni et leur implication dans la promotion et le pilotage. Le comité appuie donc l'idée de systématiser la collecte de données utilisables auprès des multiples collaborateurs des trois sections et notamment les diplômés en vue de récolter un maximum d'information participant à la consolidation, voire au développement du programme et à la veille de sa pertinence.
- 9 Le comité appuie le besoin de clarifier la procédure VAE dans le département (voire à l'échelle établissement) en précisant le rôle de la Direction, de la coordination et du professeur dans la validation objectivée des demandes.



## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 Le comité souligne l'exhaustivité du DAE pour l'ensemble des trois sections et son honnêteté ainsi que la méthode participative de sa rédaction.
- 2 La coordination entre les différentes parties prenantes a été facilitée à tous niveaux par les personnes en charge de la Qualité.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 Le SWOT est efficace, semble aligné, et représentatif du contexte vécu. Une analyse des atouts est faite, mais les solutions restent en devenir.

#### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 4 Le plan présenté dans le cadre du DAE est un plan d'intention-action et pas seulement un plan d'action. Il donne à lire, à voir et à comprendre tant les attendus que les indicateurs de réussite. Cependant, entre le dépôt du DAE et la visite du comité lors des jours d'évaluation externe, un plan d'action « consolidé » reprenant notamment les indicateurs de réussite a été proposé.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à la Direction et au coordinateur qualité de communiquer quant aux effets positifs du processus depuis le dépôt en 2019. Il encourage les personnes relais-qualité à poursuivre cette dynamique contributive en matière d'assurance qualité au-delà du périmètre de l'évaluation AEQES notamment par l'opérationnalisation du plan d'actions (planning, livrables, modalités de mises en œuvre) présenté le jour de la visite au comité.
- 2 Malgré une implication substantielle des personnes en charge de la Qualité dans le processus d'autoévaluation, le comité rappelle que c'est une affaire qui concerne toutes les parties à tous les niveaux d'intervention dans une logique intégrative d'une culture Qualité.
- 3 Le comité soutient ainsi la mise en place d'une délégation et/ou une entraide institutionnalisée face à la coordination de section, la coordination pédagogique et la coordination qualité qui se voient prises en charge par un nombre réduit d'acteurs. La



mise en place d'une équipe consciente de l'historique, pour chaque coordination, serait optimale.

## Conclusion

Les équipes des trois bacheliers en Bibliothécaire-Documentaliste, en Communication et en Écriture multimédia de la Haute École de la Province de Liège s'inscrivent de façon dynamique et volontaire dans une démarche qualité des formations impulsée par une Cellule qualité institutionnelle qui va au-delà des jalons posés par l'AEQES. Le comité a ainsi constaté une réelle volonté d'implémentation d'un processus qualité et des procédures associées animés par un collectif (coordonnateurs et cellule qualité). Les premiers effets positifs ont été conscientisés et se traduisent notamment par des concertations plus fréquentes entre enseignants, entre sections et la promotion de certaines initiatives pédagogiques originales et créatives en lien avec les attendus des milieux socio-professionnels.

Cependant, le comité a constaté la nécessité désormais de faire de la démarche qualité des formations « l'affaire de tous » à tous les niveaux d'intervention de la HEPL pour que les premiers effets positifs mentionnés ci-dessus s'ancrent durablement de manière pérenne (nouveaux usages), fiable (professionnels qualité) et viable (au service des modèles économiques, techniques et financiers) dans l'organisation du département. Selon lui, cela devrait s'appuyer sur une politique et une stratégie territoriale de formation forte de ce même département alignées à celles de l'établissement.

Dans ce contexte, le comité invite à poursuivre cette réelle volonté de l'ensemble des acteurs des trois bacheliers (personnels d'enseignement, administratifs, les étudiants, les professionnels, les alumni) à profiter de cet élan réflexif et effectif par « la qualité » pour :

- Développer et renforcer les dispositifs de formation (notamment en langue), d'accompagnement individualisé (stages et TFE) et d'évaluation existants avec le soutien des cellules d'appui socio-technico-pédagogiques en proximité.
- Questionner l'articulation recherche-formation-professionnalisation avec les parties prenantes afin d'optimiser l'adéquation entre les cursus et une certaine réalité socio-professionnelle et scientifique.
- Promouvoir leurs produits de formation auprès des acteurs politiques et professionnels du territoire afin d'accélérer/anticiper l'employabilité en sortie.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Information et Communication  
2019-2020

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : //////////////

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

Nom, fonction et signature de  
l'autorité académique dont  
dépend l'entité

DELAHAUT, Alain  
Directeur du Département des  
sciences sociales et  
communication

Nom et signature des coordonnateurs de l'autoévaluation

DIEU, Martine (COM)

DOHOGNE, Maryline (EMU)

GODIN, Aurélie (BD)

SENECHAL, Hugues (EMU) P.O.

WALLON, Françoise (BD)