



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Business et Coopération  
Bachelier Conseiller en  
Développement durable  
Bachelier Coopération internationale

Haute École de la Province de Namur  
(HEPN)

Sarah VAUGHAN  
Marie-Jeanne OMARI  
Valérie SWAEN  
Éloïse TUERLINCKX

22 décembre 2021

## Table des matières

Business et Coopération: Haute École de la Province de Namur.....	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.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
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.....	8
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.....	16
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme.....	16
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	16
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	19
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	19
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	22
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée).....	22
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	22
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants.....	23
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	24
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	26
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation.....	26
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	26
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	26
Conclusion.....	28
Droit de réponse de l'établissement.....	29

# Business et Coopération: Haute École de la Province de Namur

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation des bacheliers Coopération internationale et Conseiller en Développement durable. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont participé, par visio-conférence, à une visite d'évaluation organisée les 26 et 27 novembre 2020 à la Haute École de la Province de Namur, 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, 18 membres du personnel, 12 étudiants, sept diplômés et 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>

- Sarah VAUGHAN, présidente de comité et experte en gestion de la qualité
- Marie-Jeanne OMARI MWAYUMA, experte de la profession
- Valérie SWAEN, experte paire
- Éloïse TUERLINCKX, experte étudiante

---

<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

- Posture institutionnelle d'innovation, deux cursus précurseurs dans leurs segment et spécialité.
- Forte motivation et investissement des équipes administrative et enseignante.
- Implication des étudiants des deux cursus dans des organes représentatifs de la HE et dans l'animation de la HE (l'Ecoteam, le Comité Coop).
- Initiatives pédagogiques transversales (projets, stages, travail de fin d'études-TFE) intégrées et valorisées dans les cursus.
- Dispositifs permanents d'accompagnement et d'assistance aux étudiants: le tutorat, le suivi des stages et du TFE, les soutiens pédagogiques, financiers et relatifs aux relations internationales.

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de vision et de formalisation de la démarche qualité au niveau institutionnel.
- Absence d'une stratégie de communication externe spécifique aux deux cursus.
- Problème d'articulation avec les débouchés professionnels. Des progrès pourraient être réalisés vers une encore meilleure prise en compte des évolutions des besoins du terrain.
- Manque d'analyse réflexive des évolutions pédagogiques des cursus et de contrôle des modalités d'actualisation du contenu pédagogique.
- Manque de formalisation de la communication interne via le portail unique Ebac.
- Absence d'un réseau formalisé d'*alumni* et de professionnels associés à la gouvernance des cursus.
- Un roulement régulier des professeurs qui met en péril la qualité et la stabilité des cursus.

### OPPORTUNITÉS

- Accélération de l'adoption de méthodes hybrides grâce à la crise sanitaire actuelle, avec l'appui de la cellule TICE nouvellement créée.
- Nouveau plan stratégique institutionnel et changement prochain de direction du département qui offre l'opportunité d'une nouvelle feuille de route pour chaque cursus.
- L'association des *alumni*, aujourd'hui inactive, représente une opportunité de suivi et d'actualisation des programmes.
- Partenariats internationaux dans le bachelier Coopération internationale

### MENACES

- Croissance des effectifs qui reste faible dans les deux cursus et peu d'effectifs dans le bachelier Conseiller en Développement durable.
- Métiers visés pour les deux cursus semblent nécessiter la poursuite en master.
- Apparition de nouveaux programmes concurrents notamment en Développement durable (DD), très en vogue aujourd'hui.
- Lourdeurs et complexités des procédures administratives dues à la gouvernance (PO) pouvant compromettre l'agilité des deux cursus,

(BCI) et réflexion en cours sur l'ouverture vers des projets dans le nord.

- Bonne préparation des étudiants à une poursuite en master.

leur organisation et les investissements à y affecter.

- Le faible taux de retour aux enquêtes d'insertion professionnelle ne permet pas de statuer sur l'employabilité à la sortie. Ceci est un point de vigilance.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

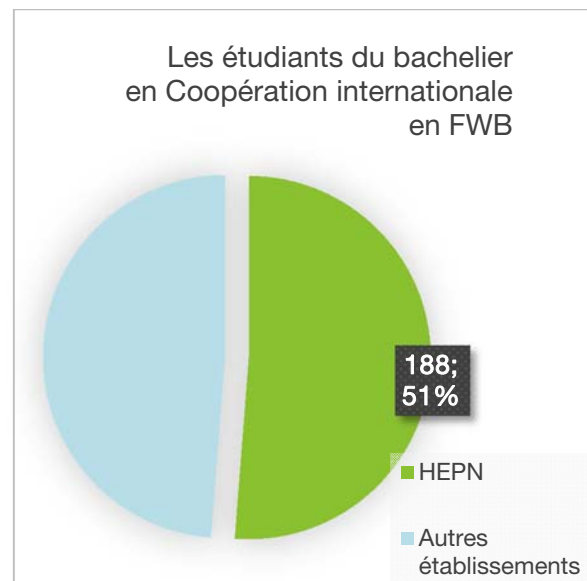
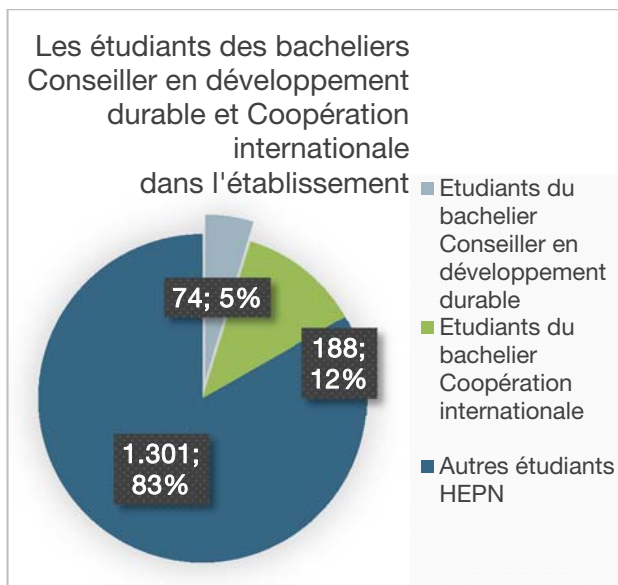
- 1 Valider au plus vite le plan stratégique permettant au département et à la HE de formaliser ses orientations stratégiques, et structurer sa déclinaison dans un plan de développement par cursus et d'actualisation des plans d'actions opérationnels avec des indicateurs quantifiables.
- 2 Pérenniser les actions qualité mises en place pour cette autoévaluation dans le but de développer et consolider les deux cursus et de garantir leur évolution au rythme des évolutions externes de plus en plus rapides des secteurs.
- 3 Sur cette base, organiser une révision des programmes en lien avec les évolutions du marché (à partir d'offres d'emploi, de la rencontre des professionnels et des *alumni*) et les attentes des étudiants. Structurer la mise en place d'un processus pérenne d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) intégrant un calendrier d'évaluation (annuelle ou triennale), et précisant le pilotage et le rôle de chacun dans le processus, avec l'ensemble des parties prenantes.
- 4 Dans ce cadre, renforcer les apprentissages opérationnels (pratiques), dès le bloc 1, en situation réelle pour s'ancrer davantage dans le futur contexte professionnel des étudiants et atteindre les objectifs de professionnalisation du programme.
- 5 Poursuivre le travail sur les ressources humaines (RH) engagé au sein du département (clarification des descriptifs de fonction, organisation d'entretiens annuels avec les professeurs, plans de carrière...) afin de clarifier et objectiver la contribution de chacun à la mission de la HE, d'identifier les conditions de leurs performances et les situations problématiques ou difficiles vécues par certains et de maintenir la motivation de tous, ainsi que la cohérence des services rendus.
- 6 Structurer et formaliser une stratégie de communication interne (en coordination avec le service Communication de la HE) et de communication externe (à destination des futurs étudiants, *alumni*, autorités) pour harmoniser l'ensemble, préciser les canaux et leur fonction (site, blogs de section).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la province de Namur (HEPN) relève de l'Enseignement officiel neutre subventionné. Son Pouvoir Organisateur (PO) est la Province de Namur et est constitué du Collège provincial (organe exécutif) et du Conseil provincial. La HEPN fait partie du pôle académique de Namur et comprend trois départements d'enseignement : Sciences économiques et de gestion, Sciences agronomiques et ingénierie biologique, Sciences de la santé publique et de la motricité. Les départements sont répartis sur trois sites. La HEPN propose une offre de formations comprenant huit bacheliers, deux masters de spécialisations (60 ECTS) ainsi que des formations continues dans les départements Sciences économiques et de gestion et Sciences de la santé publique et de la motricité.

Le Département Sciences économiques et de gestion dispense ses enseignements sur le site de la rue Blès, à Namur. Les deux cursus évalués dans le cadre de l'évaluation du cluster Business - Coopération-Bachelier en coopération internationale (BCI) et le bachelier Conseiller en développement durable (BCDD)- font partie du Département Sciences économiques et de gestion.

En 2018-2019, le bachelier Conseiller en développement durable représentait 5% de la population étudiante de la haute école, soit 74 étudiants. La HEPN étant le seul établissement à dispenser ce bachelier. Pour la même année, le bachelier en Coopération internationale comptait 188 étudiants, soit 12% de la population étudiante du bachelier. Le deuxième graphique indique la part des étudiants de la HEPN dans l'ensemble des étudiants du bachelier Coopération internationale en FWB<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source pour les données chiffrées : base de données Saturn, année de référence 2018-2019.

# 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 politique de gouvernance de la HEPN a su s'ouvrir aux parties prenantes externes à travers la constitution de partenariats institutionnels avec d'autres établissements namurois (programme rebond, formations communes, rencontres thématiques communes, partage de ressources techniques...).
- 2 Les deux cursus, bachelier en Coopération internationale (BCI) et bachelier Conseiller en développement durable (BCDD), sont organisés au sein du département Sciences Economiques et de Gestion. La réalité du contexte de la gouvernance (Pouvoir organisateur de la Province de Namur) engendre des procédures et démarches à certains niveaux, parfois longues ou ressenties comme lourdes (notamment la visibilité de la HEPN dans sa communication externe, les processus financiers, sa politique RH, ses infrastructures et son développement informatique relevant de la Province). Ceci peut freiner la réactivité et ne facilite pas la prise d'initiatives au niveau de la HE, notamment en termes d'identification spécifique des cursus.
- 3 Les enseignements sont dispensés dans des locaux mis à disposition par le PO, rue Henri Blès. Les cursus BCI et BCDD partagent les infrastructures (centre documentaire, salles de cours) avec les bacheliers du département Sciences de la santé publique et de la motricité et les programmes de la formation continue. Des valeurs – de participation, convivialité, collaboration, équité, épanouissement, durabilité et fluidité – sous-tendent les instances de la HE, les documents de gouvernance (règlement des études, projets pédagogiques) et les préoccupations de l'ensemble des parties prenantes dans ses missions de formation et de recherche.
- 4 Chaque département, dont le Département de Sciences économiques et de gestion, est dirigé par un directeur de département sur un mandat de 5 ans et un coordinateur désigné pour chaque cursus à raison de 3/10<sup>e</sup> d'équivalent temps plein (ETP). La direction du département est actuellement en transition avec la prochaine prise de fonction de la nouvelle directrice du département, élue récemment, en mars 2021. Les deux cursus partagent un secrétariat pédagogique. Une coordinatrice qualité permanente au niveau de la HE assure un appui aux coordinateurs de cursus pour l'exercice d'auto-évaluation AEQES (cf dimension 1.2.9). Une revue des définitions de fonction (DFF) est en cours au niveau de la HE afin d'actualiser les périmètres de responsabilités et les opérationnaliser.
- 5 La HE est engagée depuis deux ans, avec l'accompagnement méthodologique du Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques, (CFIP), dans un processus de diagnostic et planification stratégique devant aboutir à la formulation d'un nouveau plan stratégique institutionnel à cinq ans. Ce processus participatif

mobilise des acteurs internes de l'organisation. Le comité note que le calendrier initial a dû être revu, compte tenu de la COVID, mais que celui-ci a été relancé en novembre 2020. Les premières analyses et hypothèses stratégiques seront présentées prochainement aux parties prenantes internes avec comme objectif la finalisation et la validation par le PO pour une mise en œuvre en 2021.

- 6 Les étudiants des deux cursus sont conscients des possibilités qui s'offrent à eux, leur permettant de s'impliquer dans les fonctions représentatives au niveau de la vie de leur cursus, en tant que délégués ou au niveau de l'institution dans le Conseil Etudiant. La dynamique *Ecoteam*, animée par les étudiants du BCDD, qui pilote et initie des actions de développement durable sur le campus, et le *Comité Coop* pour BCI témoignent de l'engagement et de la dynamique (de l'implication) des étudiants dans la vie de la HE. Ces dispositifs sont à souligner.

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

- 7 Il existe un poste de coordinatrice qualité pour la Haute École, dont les attributions consistent principalement en la préparation et l'animation des processus d'autoévaluations périodiques en vue des évaluations externes organisées par l'AEQES. Le comité note cependant la volonté de la direction de Département de soutenir la dynamique créée par le processus d'évaluation AEQES et faire de la qualité un des leviers de son évolution. En effet, la structuration actuelle ne suffit pas à gérer collectivement le suivi des actions envisagées dans le plan d'action soumis au comité.
- 8 Il n'existe pas à ce jour de vision globale de l'assurance qualité ni de réel ancrage institutionnel qui permettrait de piloter une démarche stratégique commune (autorité et légitimité), de garantir la transversalité des bonnes pratiques et de faciliter les échanges avec les différents cursus.
- 9 Les coordinateurs de cursus sont les principaux porteurs de la démarche qualité dans les cursus évalués, notamment la réflexion sur l'amélioration continue de leur programme, impliquant l'ensemble des parties prenantes – étudiants, *alumni* et professionnels – via enquêtes, tables rondes et échanges informels. Le comité note cependant une réalité différenciée entre les deux programmes : le BCDD dispose d'une véritable dynamique informelle et conviviale, culture de « famille », compte tenu des effectifs étudiants réduits, ce qui est favorable à l'implication des étudiants, des anciens et des enseignants. La démarche qualité du BCI repose essentiellement sur un binôme, ce qui pose le risque d'essoufflement mais également de non appropriation des actions par l'ensemble de l'équipe de la section. Par ailleurs le comité note les nombreux changements dans le corps professoral dans cette section, ce qui rend encore plus difficile la mobilisation et la motivation des enseignants dans cette démarche.

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

- 10 Le comité constate qu'il n'y a pas de véritable processus formalisé de révision des programmes, même si les sections sont dans une optique d'auto réflexion et de questionnements permanents (comme en témoignent les révisions et adaptations annuelles). Il existe un travail d'amélioration continue au fil de l'eau, mais quelques points de vigilance subsistent. Le comité attire l'attention des acteurs sur l'importance



de maîtriser les modifications réalisées et de mesurer leur impact avant tout autre changement :

- a. BCDD : Les dernières évolutions constatées, mises en place à la rentrée 2020-2021, comprennent la révision des AA, la meilleure valorisation des soft skills, des changements sur les intitulés et les contenus de certains cours. Le comité note cependant que certains intitulés changent sans modifier en profondeur les contenus des cours et que ceci semble mal perçu, car interprété comme un simple « toilettage » de surface.
  - b. BCI : Il existe une volonté forte d'amorcer une révision complète du programme, mais la démarche entreprise a été mise à mal par la crise sanitaire actuelle qui ne permettait pas les rencontres et réunions sur place.
- 11 En dehors de leur sollicitation via les enquêtes et pour les entretiens de l'évaluation AEQES, il n'existe pas de collecte systématique et formalisée des avis des étudiants, et ceux-ci ne sont pas intégrés au comité d'évaluation interne mis en place à l'occasion de l'autoévaluation. Cependant les étudiants confirment être sollicités de façon informelle, via des discussions avec des enseignants, des chats, etc.
  - 12 Au-delà de la démarche AEQES, le comité note qu'il n'y a pas de journées annuelles balisées de révision de programme pour les enseignants, mais que celles-ci sont organisées à la discrétion des coordinateurs de section.
  - 13 Les deux sections n'ont pas mis en place de méthodologie d'évaluation de l'impact, permettant de suivre les résultats/effets des différentes modifications dans le développement des programmes existants.
  - 14 Le comité note également des difficultés de mise en place d'une véritable culture d'évaluation des enseignements dans les deux cursus, en partie mise en place sous forme d'évaluation des enseignements par les étudiants et en partie remplacée par l'évaluation qualité entreprise dans le cadre des évaluations AEQES. Il n'existe pas de calendrier des EEE dans le programme. La faible participation des étudiants aux évaluations, due notamment à une absence de retour sur ces évaluations, ainsi que leur déploiement aléatoire, ne permettent pas à chaque programme de réaliser une analyse représentative pour en tirer des pistes d'amélioration concrètes. Il en découle une absence de pilotage stratégique prospectif et de plans d'actions dédiés et éclairés par ces analyses. Le comité constate par ailleurs que la démarche des EEE n'est pas forcément connue de tous les enseignants, ce qui ne favorise pas une systématisation et une harmonisation des pratiques en la matière.

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

- 15 Il existe une plateforme de communication interne unique, bien identifiée pour l'ensemble des informations administratives et pédagogiques via la plateforme *Ebac-Connect* tant pour les étudiants que pour les enseignants. Cet outil vise la centralisation et la mise à disposition de l'information pour tous. Des modifications ont été réalisées il y a un an pour permettre des mises à jour continues et au fil de l'eau, afin de répondre aux insatisfactions constatées en interne. Le comité note les évolutions mises en place (navigation plus souple, présentation des enseignements par UE...), dans le sens du décret Paysage, et l'accélération de ces évolutions avec l'hybridation des enseignements imposée par la crise sanitaire. La suite Microsoft office 365 est en cours de déploiement depuis septembre 2020 donnant accès à la messagerie et calendrier Outlook pour les étudiants et le personnel mais des fonctionnalités – forum de discussions par exemple – restent à développer.

- 16 Cependant le comité note que, faute d'ergonomie et d'accompagnement par la communication et la formation (pour les enseignants), les étudiants et les enseignants privilégient et multiplient des canaux parallèles à Ebac (jusqu'à 4). Les coordinateurs et enseignants des deux cursus semblent privilégier essentiellement la communication par mail via les délégués, ce qui alourdit le travail des délégués. Des outils numériques autres (Teams) ou les réseaux sociaux informels (Facebook, WhatsApp...) sont également répandus et le comité constate que ces canaux se substituent aux usages institutionnels attendus au risque de perdre de l'information. Tous reconnaissent cependant le potentiel d'harmonisation de la plateforme et de son utilisation.
- 17 Le comité note une certaine insatisfaction des équipes des deux cursus vis-à-vis de la communication institutionnelle opérationnelle et notamment autour de procédures perçues comme peu claires ou contradictoires. Un exemple cité fut celui des modèles des fiches ECTS (*templates*), qui ont changé, sans motifs clairs, à plusieurs reprises au cours d'une année scolaire.
- 18 S'agissant de la diffusion interne des informations administratives propres à chaque section, le comité constate des initiatives propres afin de favoriser la circulation des informations vers les étudiants et les enseignants (les calendriers partagés, la création d'espaces de dialogues et d'échanges, le recours systématique aux délégués...). Pour le BCDD la relation personnalisée entre la coordination, les enseignants et les étudiants est une force, notamment dans le contexte actuel de la crise sanitaire, et contribue à son rayonnement car certains espaces d'échange intègrent les *alumni*. Cependant, au vu de la stratégie de croissance des effectifs, le cursus devra davantage formaliser les canaux. Les étudiants BCI semblent ressentir une certaine lassitude relative aux carences de communication interne, même s'ils ont constaté de nets progrès depuis la crise sanitaire. Le comité encourage le cursus à poursuivre en ce sens. Il subsiste dans les deux sections une certaine insatisfaction quant à la multiplication des moyens de communication.
- 19 Le poste dédié au secrétariat des étudiants des deux sections représente une véritable courroie de communication et fonctionne comme une personne-ressource pour les étudiants, les enseignants et la direction. Le secrétariat intervient également en renfort (première ligne) des dispositifs d'appui (cellule TICE, service social, psychopédagogue, qui seront détaillés dans le critère 4).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Valider au plus vite le Plan stratégique et mettre en place une dynamique d'appropriation permettant au Département de Sciences économiques et de gestion de formaliser ses orientations stratégiques et à chaque cursus d'élaborer son plan de développement et de structurer un véritable plan d'actions. Le pilotage annuel du plan d'actions au niveau de chaque cursus et du département contribuera à développer la mobilisation et la motivation de tous.
- 2 Renforcer l'implication du directeur de Département dans la régulation des sections évaluées (go/no go des décisions d'évolution) afin de mettre en œuvre et actualiser une politique pour soutenir la qualité de ces programmes.
- 3 Poursuivre le travail en cours sur les DFF (descriptions de fonction) ainsi que la durée des mandats pour les coordinateurs de cursus et le coordinateur qualité pour cadrer les actions au sein des deux cursus et pour viser une plus grande lisibilité sur les titres, rôles et attributions de chacun.

- 4 Pérenniser les actions qualité mises en place pour cette auto-évaluation (SWOT, enquêtes etc.) recueillant le point de vue des parties prenantes internes et externes dans le but de développer et consolider les deux cursus et de garantir leur évolution au rythme des évolutions externes de plus en plus rapides des secteurs.
- 5 Instaurer une journée pédagogique annuelle au sein du département (au-delà de la journée institutionnelle organisée pour les méthodes pédagogiques) permettant aux enseignants (y compris les externes) des deux cursus d'échanger sur le cursus et les évolutions possibles (passage en revue de programme), intégrant les données de veille et de communication. Ce travail permettrait également une meilleure coordination entre enseignants, évitant ou limitant les éventuelles redondances et doublons dans les cours.
- 6 Formaliser la communication avec les étudiants et faciliter leur engagement et leur contribution à l'amélioration continue en les intégrant de manière permanente aux comités d'évaluation du programme. Au-delà de favoriser les échanges, cela permettra de les associer aux décisions et ils auront un retour sur leurs contributions (échanges avec les enseignants, EEE...). Ce sont des facteurs essentiels pour les motiver et donner du sens à leur engagement.
- 7 Structurer une vraie démarche qualité au sein du département, qui s'articulerait avec la création d'une cellule qualité au niveau de la HE.
- 8 Structurer et formaliser une stratégie de communication interne (en coordination avec le service Communication HE) pour harmoniser l'ensemble de la communication, préciser les canaux et leurs fonctions (site, blogs de section, etc.) au service d'une meilleure expérience étudiante.
- 9 Poursuivre l'optimisation d'Ebac, notamment par l'intégration de fonctionnalités telles que l'automatisation des alertes de modifications dans le planning et des forums de discussions, et mettre en place une étude de satisfaction ainsi qu'une formation pour tous les utilisateurs.
- 10 Structurer la mise en place d'un processus pérenne d'EEE intégrant un calendrier d'évaluation (annuelle ou triennale), balisant le pilotage, le rôle de chacun dans le processus avec l'ensemble des parties prenantes. Ce processus pourrait être institutionnalisé au niveau de la nouvelle cellule qualité.

## 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 Chacun des deux cursus est précurseur sur son segment et sa spécialité. Le BCI a été le premier créé en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) il y a 10 ans, et est, depuis lors, organisé par d'autres institutions. Le cursus BCDD, créé il y a six ans, est unique en FWB. Ils servent la notoriété et l'image de la HEPN auprès du territoire en affichent une posture d'innovation et d'expertise en matière de développement durable et d'internationalisation.
- 2 Le comité constate qu'il n'y a pas de processus systématique de veille sur la pertinence du programme (enquêtes, journées pédagogiques etc.) ni de vision formalisée avec des échéanciers précis. Cependant dans le cadre de la rédaction du DAE, les cursus ont mis en œuvre une démarche et des initiatives personnalisées par les coordinateurs avec le soutien de la coordination qualité institutionnelle, via une série d'enquêtes auprès des différentes parties prenantes des deux sections, visant à apprécier par regards croisés, la satisfaction des secteurs professionnels et la pertinence du programme. Les cursus sont en attente du nouveau plan stratégique et du cadrage de la nouvelle direction du département pour injecter les résultats, ainsi que les recommandations du comité des experts, dans les cursus, après leur diffusion auprès de toutes les parties prenantes.
- 3 Il existe un réseau d'*alumni* –structuré en ASBL – au niveau de la HEPN mais qui n'a pas de réelle dynamique et qui ne fédère pas les diplômés des deux sections. Le comité constate cependant que les coordinateurs de cursus entretiennent des relations informelles avec les anciens, leur permettant d'identifier et de proposer des actualisations de contenus de cours pour le BCDD et BCI.
- 4 Le comité constate par ailleurs la forte implication et les retours encourageants des milieux professionnels : un taux de retour de près de 60% pour le BCDD et de 50% pour le BCI. Cependant le comité note que l'intégration de ce recueil d'information dans les plans d'action est à la discrétion de chaque cursus. Il serait plus intéressant de mettre en place un comité permanent de concertation/pilotage des enseignants et des professionnels afin de rendre le programme de deux cursus plus pertinent vis-à-vis des besoins du terrain.
- 5 Les deux bacheliers sont de type « professionnalisant » et visent une insertion professionnelle rapide. À cette fin, il existe une réelle implication des milieux professionnels dans les deux cursus - notamment par leur participation aux projets YEP pour le BCDD, journées sur le terrain ou visites d'entreprises, conférences, *guest speakers* etc. L'ancrage du programme BCDD est actuellement et volontairement avant tout local ou régional, renforcé par le stage du bloc 2 qui se fait localement, afin

de participer au rayonnement du programme, compte tenu des partenariats développés. Le comité constate un retour positif de la part des entreprises d'accueil des stagiaires et des TFE. Ceci témoigne de la capacité du programme de tenir compte des évolutions des métiers. En plus du positionnement international (pays du Sud) du BCI, le programme souhaite favoriser le développement d'une dynamique territoriale locale, grâce notamment aux intervenants professionnels dans le cursus et aux partenariats avec les associations et ONG locales.

- 6 Le comité note l'existence de passerelles vers la poursuite d'études universitaires de niveau master et constate également que des étudiants des deux cursus qui poursuivent, le font avec succès. Cependant, cela peut aussi être le signe que pour certains postes visés par les étudiants des programmes, ces bacheliers ne soient pas, *in fine*, perçus comme suffisamment professionnalisants dans la gestion des projets et la connaissance du paysage institutionnel des pouvoirs subsidiaires.
- 7 Le comité constate la volonté d'internationalisation des parcours de la HE avec la création, il y a sept ans, d'un poste de responsable des relations internationales pour soutenir une politique de mobilité internationale. Les langues étrangères occupent une place importante dans les deux cursus - anglais et néerlandais pour le BCDD et anglais, espagnol, arabe et français pour le BCI – ainsi que des cours d'ouverture culturelle en BCI. La présence d'étudiants internationaux sur le campus contribue à l'intégration de la démarche interculturelle sur le campus. Toutefois le comité constate des situations plurielles : d'une part, la politique BCDD qui privilégie les stages nationaux, pour ne pas dire namurois pour aider à la notoriété du programme, et d'autre part, pour le BCI, la réalisation du stage de fin de cycle dans des pays bénéficiaires d'aides de l'OCDE. Le développement d'accords universitaires permettant le départ en période d'études pour les étudiants BCI, dont le premier vient d'être signé, est à souligner.
- 8 Une équipe de recherche est en place à la HEPN qui travaille au soutien d'un certain nombre de projets, mais la recherche reste à ce jour peu développée. Dans le domaine du développement durable, plusieurs enseignants de la HEPN interviennent dans un projet de formation complémentaire en développement durable co-organisé avec l'UNamur, permettant aux enseignants d'entretenir des liens avec les chercheurs en durabilité. Ils sont également intégrés à des communautés de pratiques comme celle organisée par le pôle académique de Namur et l'équipe PUNCH de l'UNamur. S'agissant de la recherche comme moteur d'actualisation des deux cursus, chaque enseignant s'attache à une prise en considération des résultats de la recherche dans ses enseignements respectifs et certains enseignants des cursus ont une affectation de temps pour cette activité de recherche dans leurs attributions. Le développement de la recherche est intégré à la réflexion en cours pour le nouveau plan stratégique.

## *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 9 Depuis cinq ans, la communication est centralisée au niveau de la HE et sur un poste à temps partiel, l'autre partie du temps plein étant dédiée à d'autres fonctions/missions. Par conséquent les actions de promotion étaient jusqu'à récemment mise en place en réaction/réponses à des besoins spécifiques. Un équivalent temps plein (ETP) est désormais dédié à cette fonction.
- 10 Dans le cadre de la réflexion stratégique en cours pour le nouveau plan stratégique, un plan stratégique de communication, par contraste avec une approche tactique actuellement déployée, est en cours de structuration, ce qui permettrait, au-delà de la création d'outils et contenus nouveaux, de cibler des actions par programme.

- 11 Le comité a pu constater que les différents cursus sont mis en avant principalement via le site web, les salons SIEP, des portes ouvertes, la possibilité de participer à des cours ouverts et des présentations au sein d'établissements du secondaire. Des supports écrits et numériques sont produits et le service communication vient en appui d'initiatives et événements entrepris à l'initiative des coordinateurs de section ou des étudiants. « Au nom de l'humanité » fut un exemple pour le BCDD. Beaucoup d'étudiants rencontrés ont eu recours aux services du SIEP, notamment pour les réorientations.
- 12 Le secrétariat des programmes est également une porte d'entrée à l'information pour les futurs étudiants. Le comité constate que les informations essentielles nécessaires aux étudiants y sont données, et la personnalisation des informations au niveau du secrétariat de programme permet d'orienter les futurs étudiants vers les services supports (notamment pour les passerelles, dispenses, VAE et aides financières). Cependant le comité s'interroge sur l'efficacité de ce dispositif, compte tenu du faible nombre d'inscriptions dans les cursus, notamment en BCDD, et constate par ailleurs que la présentation des informations pourrait être améliorée sur le site web, notamment sur la dimension innovante et les finalités professionnelles des deux programmes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Consolider et systématiser l'activité de veille, notamment via la rencontre de professionnels qui connaissent bien les programmes, afin d'intégrer leurs recommandations sur le positionnement de chaque section et les compétences à développer au regard des contextes changeants des professions visées par chaque section. Ceci pourrait passer par la constitution d'un comité d'experts ou d'un conseil de perfectionnement intégrant les partenaires clés (actuels ou cibles) de chaque programme.
- 2 Systématiser les enquêtes sur les *alumni* (à la sortie du programme et cinq ans plus tard, pour tracer les évolutions de carrière) et systématiser leurs feedbacks afin de les intégrer dans la vision stratégique, l'actualisation continue des cursus et leur communication et promotion.
- 3 Poursuivre les développements de partenariats internationaux spécifiques aux deux cursus, permettant d'ouvrir davantage de possibilités de mobilités internationales au BCI et d'internationaliser le BCDD dont les modalités de mise en œuvre (stages, contenus) sont davantage ancrées dans une réalité nationale que globale.
- 4 Poursuivre la réflexion en cours dans le BCI, pertinente aux yeux du comité compte tenu de l'évolution et les perspectives d'emploi dans le « quart monde » et les organisations nationales, d'ouvrir davantage sur les pays du nord, en complément du positionnement actuel Sud.
- 5 Structurer une stratégie de communication externe pour les cursus pour stimuler le recrutement étudiant, et mettre en place les outils d'analyse d'impact au regard des publics cibles (étudiants potentiels, partenaires pour les futurs stages etc.) en les alignant avec la stratégie de la HEPN en cours de construction. Les étudiants des cursus ainsi que les enseignants devraient y être impliqués dans des actions de promotion spécifiques à chaque cursus (journées portes ouvertes, présentations dans les écoles secondaires, forums, témoignages de stages et *alumni*, webzine pour valoriser les dimensions associatives et campagnes digitales).

- 6 Développer un évènement vers les partenaires externes à finalité d'insertion professionnelle (type forum, jobs-days, salons du volontariat, des carrières, etc.), pour tout le département. Ceci servirait à mieux faire comprendre les finalités professionnelles des programmes aux étudiants inscrits, mais également la notoriété des cursus sur le plan local. Encourager la participation des étudiants à des projets d'application réels au service des préoccupations des partenaires locaux et de la ville de Namur, et qui serviraient aussi bien la visibilité et la notoriété des cursus que comme tremplins pour la mise en pratique des compétences (professionnelles et relationnelles) du cursus, et la valorisation dans les CV des étudiants.

## 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 deux cursus ont intégré les référentiels de compétences définis et validés par l'ARES et le BCDD intègre en plus le référentiel de compétences en développement durable de la Conférence des grandes écoles (CGE) en France. Le comité constate que ce dernier a servi de balise méthodologique pour l'expression des compétences et la construction de ce cursus précurseur. Les acquis d'apprentissage (AA) ont été ainsi définis pour les deux programmes et sont exprimés au niveau de chaque module ou unité d'enseignement (UE).
- 2 Les fiches ECTS par UE précisant la contribution aux AA terminaux visés, les contenus et les modalités des évaluations, sont à disposition des étudiants via le site web de l'institution et commentés par chaque enseignant au début de son cours. Cependant le comité note une certaine hétérogénéité dans le degré de détail des fiches. Le comité note par ailleurs qu'il n'y a pas, au niveau de chaque programme, d'outil d'analyse croisée ou de matrice de couverture (*curriculum map*), pour analyser la couverture des AA par les différentes UE.

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

##### **Pour les deux programmes :**

- 3 La première année de chaque programme porte essentiellement sur des éléments d'un enseignement général, des fondamentaux de gestion et des cours d'ouverture laissant place en blocs 2 et 3 à la spécialisation progressive, plus approfondie au dernier bloc grâce au TFE et au stage. Les étudiants des deux programmes partagent une insatisfaction du peu de cours dédiés à leur spécialisation en bloc 1.
- 4 Le stage de 15 semaines dans les deux cursus en fin de cursus, en Belgique pour le BCDD et à l'étranger pour le BCI, et le TFE, tous deux des mécanismes de tremplin vers l'emploi, sont des dispositifs importants et qui contribuent à la cohérence du programme dans son ensemble. Cependant, il semble exister peu d'opportunités pour appliquer les enseignements à des projets réels en début de cursus, ce qui permettrait aux étudiants de se positionner et de promouvoir leurs compétences lors de leur recherche de premier stage.
- 5 Une initiation à la méthodologie de recherche est proposée dans le cadre du TFE en blocs 2 et 3 et des dispositifs de pré-TFE permettent aux étudiants du bloc 2 de se préparer à la démarche. Le comité reconnaît le caractère utile et formateur de ce dispositif mais s'interroge cependant sur la multiplication des travaux de pré-TFE, qui



au-delà de la préparation à l'exercice final, se rajoutent à la (sur)charge de travail demandée par les enseignants au bloc 2 et aux priorités du TFE pour l'étudiant.

- 6 Le « salon des stages », réalisé annuellement en mai, qui réunit les étudiants de tous les blocs afin que les étudiants du bloc 3 fassent un retour d'expérience sur leurs stages et les opportunités de stage, est à souligner. Le comité salue ce dispositif qui permet de partager des premiers contacts d'entreprises ayant déjà accueilli des étudiants des cursus, de capitaliser sur les expériences des étudiants du programme et d'initier les étudiants en début de parcours aux possibilités pour leur futur projet de stage.
- 7 Les méthodes pédagogiques sont souvent classiques et traditionnelles (approche théorique, enseignements magistraux). Les nouvelles technologies à visées pédagogiques sont très peu utilisées dans les deux cursus, mais il est évident que la crise sanitaire actuelle a énormément accéléré l'adoption de méthodes hybrides, avec l'appui de la cellule TICE nouvellement créée. Le comité constate que certains enseignants souhaitent maintenir à l'avenir une approche hybride (lectures ou visionnage de vidéos en amont du cours) qui permettrait d'optimiser le temps en salle de cours sur des projets appliqués.
- 8 Le comité reconnaît la personnalisation possible dans les deux parcours, notamment grâce aux stages et au TFE, permettant un libre choix du secteur, de l'entreprise, aux étudiants. La pertinence du choix - vis-à-vis du projet personnel et professionnel des étudiants - est validée par les enseignants. Le recours à la méthode Ikigai en BCDD pour aider les étudiants à trouver leur stage et parcours idéal est à souligner.

#### **Pour le bachelier Coopération Internationale**

- 9 Le programme est organisé en UE, regroupant plusieurs matières, mais le comité constate un regroupement de matières plutôt arbitraire (peu basé sur la cohérence entre les matières ou l'organisation probable d'exercices d'évaluation communs). Chaque module constitutif d'une UE fait l'objet d'une évaluation autonome et spécifique. Les notes sont cependant utilisées pour établir la moyenne de l'UE.
- 10 La première année du programme comporte des éléments d'un enseignement général (maths, statistiques, informatique, français), des fondamentaux de gestion (comptabilité, RH, droit, économie, géopolitique) et gestion de projet, ainsi que des cours d'ouverture sur les acteurs et le monde de la coopération internationale. Les enseignements généraux laissent place en bloc 2 et 3 à l'approfondissement de la gestion et la spécialisation progressive. Le comité constate que si les connaissances techniques obligatoires pour les métiers de la coopération internationale semblent être couvertes, les enseignements sont dispensés « en silo » et peu mis en perspective avec le monde de la coopération.
- 11 Cependant, le comité constate que les compétences d'équipe (communication, promotion, négociation, animation), d'entrepreneuriat (esprit d'entreprendre) et de dimension stratégique, pourtant essentielles à ces métiers de gestion de projets sont peu développées, voire pas du tout. Certaines lacunes – structurer des appels d'offres par exemple – ont également été identifiées par plusieurs parties prenantes (tant par les professionnels que les étudiants).
- 12 Les langues représentent 18% du programme, ce qui est cohérent avec les métiers visés par le programme, mais les crédits sont fortement concentrés en bloc 1 participant à un déséquilibre ressenti chez les étudiants. Cette forte concentration en début de cursus est source d'insatisfaction et de démotivation des étudiants qui attendent le bloc 2 pour toucher réellement de près leur spécialité. Le comité constate également la présence d'un cours de maîtrise de langue française au bloc 1, en

réponse à des niveaux très hétérogènes parmi les étudiants sortant de secondaire (expression écrite notamment). Le comité s'interroge sur la possibilité de transférer ce cours, s'agissant plus d'un cours de remise à niveau, au service support psychopédagogique pour les étudiants qui en auraient besoin. Les cours de remédiations pourraient par ailleurs proposer aux étudiants de suivre le certificat du projet Voltaire.

- 13 Le développement personnel des étudiants sous-tend les apprentissages de « *soft skills* », et semble peu présent dans ce bachelier professionnalisant. Ce volet semble, au regard du comité, d'autant plus important que les étudiants vont partir en mission dans des pays, contextes, et missions qui vont nécessiter de l'ouverture, de la confiance en soi et de la résilience.
- 14 Le comité alerte sur le contrôle et pilotage des contenus du programme, car les changements fréquents, d'une année à l'autre, des intervenants professionnels externes modifient de façon significative les contenus des différents cours. En résultent, soit des lacunes dans les savoirs et les compétences, soit des redondances et des phénomènes de « mille-feuille ».
- 15 Le parti pris annoncé d'une pédagogie centrée sur l'action ne se conjugue que peu dans le programme, et les sorties terrains ou projets mis en place dans certains cours, relèvent essentiellement d'initiatives individuelles de la part des enseignants. Le comité note cependant que malgré le caractère pédagogique de ces déplacements dans une composante du cursus, des difficultés pratiques dans leur organisation (trajets ne pouvant pas être effectués par les transports en commun, coûts à supporter par l'étudiant) peut freiner la participation de certains étudiants, faute de moyens.

#### **Pour le bachelier Conseiller en développement durable :**

- 16 L'organisation et la progression du programme en UE ont fait l'objet de plusieurs ajustements récents, et notamment la création d'une UE intégrée co-construite par les enseignants de trois cours - économie de l'environnement, géographie systémique et biologie- et évaluée par un projet commun. Le comité note que cette UE intégrée est propice au développement des capacités d'analyse chez les étudiants mais souligne la nécessité de poursuivre la réflexion et de l'étendre à d'autres cours pour créer d'autres UE intégrées, permettant l'introduction plus précoce des matières liées à la spécialisation et/ou un retour sur les enseignements généraux enseignés de manière plus connectée au développement durable (DD) dès la première année.
- 17 Dix pour cent (10%) du programme sont consacrés aux enseignements de langues sur les trois blocs, ce qui semble cohérent compte tenu de la réalité linguistique du pays. Le comité constate que le faible niveau en langues des étudiants peut entraîner des échecs et contribuer à ralentir la progression dans le programme et la diplomation dans le temps imparti.
- 18 La dimension gestion d'entreprise avec des approfondissements des matières en sciences de gestion jusqu'au bloc 2, interpelle le comité qui s'interroge sur l'intitulé du cursus, car les représentants du secteur professionnel rencontrés indiquent que le recrutement dans le secteur se fait avant tout sur des métiers et fonctions « classiques » d'entreprises (secrétaire, comptable, marketing) avec des sensibilités et des expériences en développement durable. Le comité constate par ailleurs le peu de temps consacré aux dimensions stratégiques du DD pour les entreprises, ainsi qu'aux dimensions environnementale (droit, normes, systèmes de management environnemental, gestion des risques, énergies renouvelables etc.) et sociale (économie circulaire, économie sociale et solidaire).

- 19 L'expérientiel intégré au programme permet un nombre d'activités pédagogiques appliquées (projets au sein de certains cours, visites entreprises privées et publiques, projet YEP, le stage court du bloc 2 ainsi que le stage du dernier quadrimestre et le TFE en bloc 3) tout au long du cursus. Le comité constate que ces opportunités d'application des concepts appris lors du programme, donnent aux étudiants une approche variée du terrain. Cependant le comité invite le cursus à veiller à ce que ces expériences intègrent effectivement les dernières évolutions en matière de DD qui ne semblent pas forcément présentes dans les cours dispensés.

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

- 20 Les deux programmes témoignent d'une charge de travail importante pour les étudiants, notamment en bloc 1 et en bloc 3. La juxtaposition des temps de préparation et de production liés aux cours et au dispositif de stage et de TFE au bloc 3 amplifie la charge de travail pour l'étudiant. Le comité s'interroge sur la possibilité de répartir de manière plus équilibrée les cours entre les blocs 2 et 3.
- 21 Un calendrier centralisé a été mis en place pour coordonner le calendrier de remise des travaux étudiants et lisser ainsi la charge de travail. Cependant le comité constate une insatisfaction des parties prenantes sur la non-utilisation systématique de cet outil, qui entraîne donc la mise en place d'un dispositif parallèle pour organiser les travaux.

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

- 22 Les objectifs et les critères d'évaluation des stages et du TFE sont bien définis en se basant sur une démarche réflexive sur les missions réalisées (pour les stages) et les apprentissages, de façon écrite et orale. Les rôles de chacun, les éléments d'évaluation sont formalisés dans un document ainsi que les étapes (semainier et rendez-vous avec le responsable pour le BCI). Les enseignants du programme restent disponibles pour toute question technique pendant la mission en entreprise et pour des conseils.
- 23 Par ailleurs, le comité s'étonne de la multiplicité des acteurs impliqués dans l'évaluation (jurys) des TFE (quatre pour le BCDD et cinq pour le BCI, incluant des professionnels et des académiques). Le comité s'interroge sur le fait d'affecter autant de ressources à cette évaluation, et s'interroge quant à la capacité des acteurs à maintenir ce niveau de qualité avec une évolution croissante des effectifs étudiants.
- 24 Chaque fiche UE présente les modalités d'évaluation qui seront utilisées (avec des optiques de contenus ou de compétences) permettant de valider si les AA sont atteints. Il existe cependant une grande hétérogénéité dans le niveau de détails donné par chaque enseignant et le comité souligne que les objectifs assignés à chaque épreuve d'évaluation ne sont pas traduits systématiquement en critères d'évaluation au niveau de la fiche. Cette absence de détail ne permet pas aux étudiants de comprendre pleinement les attentes en matière d'évaluation et par conséquent, de cibler par eux-mêmes les apprentissages attendus.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Harmoniser et standardiser le niveau de précision des fiches UE - notamment pour les évaluations et contenus des séances de cours – pour améliorer le pilotage du programme et l'expérience étudiante. Un accompagnement des enseignants par le service pédagogique et le partage de bonnes pratiques contribueraient à une rapide mise en œuvre (cf critère 4).
- 2 Réaliser un vrai travail de veille à partir d'offres d'emploi actuelles pour recenser les connaissances et compétences attendues sur le terrain, ensuite faire le *mapping* du programme pour connaître le degré de couverture. Les contenus ainsi que l'appellation de chaque cursus (mais pas uniquement), pourraient ainsi évoluer pour mieux montrer l'adaptation du cursus aux mutations actuelles.
- 3 Renforcer les apprentissages opérationnels, dès le bloc 1, en situation réelle pour ancrer davantage le cursus dans le futur contexte professionnel des étudiants (savoir-faire) et atteindre les objectifs de professionnalisation des bacheliers.
- 4 Proposer un choix de cours à option qui pourraient être mutualisés entre les deux cursus voire avec d'autres cursus de la HE (par exemple Agronomie pour BCDD) pour ouvrir des thématiques d'actualité (systèmes de management environnemental, gestion des risques, énergies renouvelables), l'objectif étant de permettre aux étudiants de donner une couleur plus personnelle à leur diplôme.
- 5 Structurer une stratégie de partenariats formalisés pour mieux intégrer les cursus dans le territoire afin développer un tissu relationnel avec les acteurs (lieux de futurs stages et d'emplois), partager une analyse de l'évolution des besoins d'emplois et de compétences, et adapter en conséquence les dispositifs de formation contribuant ainsi au développement de leur capital humain. Un exemple pourrait être un comité de concertation entre le monde académique, institutionnel (international, national/fédéral- régional- communautaire-local) et les fédérations des associations axées sur la coopération internationale et le développement durable. Interroger la répartition des cours de langues et les méthodes utilisées pour dispenser les enseignements, afin de mieux répartir les crédits sur les 3 blocs, et motiver les étudiants avec des pédagogies participatives et centrées sur les langues au service de leur employabilité.
- 6 Formaliser une approche coordonnée et partagée de l'évaluation des étudiants au sein de l'équipe pédagogique de chaque cursus par l'utilisation systématique du calendrier centralisé pour la remise des travaux. Ceci permettra une meilleure articulation et répartition équilibrée des travaux dans le temps, ce qui est davantage compatible avec un travail régulier et autonome de la part des étudiants, et une meilleure intégration de l'évaluation dans le processus pédagogique pour tous les acteurs.
- 7 Le comité invite à la vigilance concernant l'affectation des ressources (4 à 5 personnes) aux jurys de TFE, dans une perspective de croissance des effectifs.
- 8 Initier une réflexion sur la structuration des unités d'enseignement constitués de groupements de matières complémentaires (UE intégrées), comme de véritables ensembles pédagogiques cohérents dans les acquis d'apprentissage visés, les méthodes pédagogiques mises en œuvre (par exemple, organisation d'une visite d'entreprise qui sert ensuite de cas d'études dans les différentes matières) et d'évaluations communes (par ex., un seul travail à réaliser mais qui combine les différentes matières et qui sera évalué selon les critères de chaque professeur).
- 9 Évaluer la possibilité de basculer les cours de français en bloc 1 BCI sous la responsabilité du service d'aide à la réussite (psychopédagogie) - (hors crédits de diplôme) exclusivement pour les étudiants qui en ont besoin (tout en restant attentifs à ne pas créer de surcharge pour les étudiants qui devraient combiner ces cours de

français supplémentaire et leur programme de cours normal). Les crédits ainsi libérés pourraient être utilisés pour des contenus de spécialisation.

## 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 recrutement des nouveaux enseignants est géré par la direction de la HEPN, en cohérence avec un cadrage réglementaire en fonction des besoins des départements et des disponibilités. La HEPN prévoit un encadrement dès leur intégration pour leur permettre d'évoluer et développer les compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction. La direction est attentive à la promotion des enseignants et le comité constate que des mécanismes et outils de gestion de plan de carrière – évaluations biennuelles, évaluation des besoins de formation, règles de promotion – sont en cours d'élaboration et seront renforcés dans le cadre du prochain plan stratégique.
- 2 Les cursus déploient un corps professoral permanent stable dans les deux cursus, ce qui est bonne chose. Ils font également appel à un nombre important de professeurs externes, majoritairement issus du monde professionnel, ce qui conforte la dimension professionnalisante et constitue une force des deux bacheliers. Cependant, le comité constate une rotation parfois importante des professeurs externes et leur intégration dans la vie de l'institution varie, ce qui introduit un risque pour la cohérence pédagogique. En effet, le comité constate que les enseignements et les contenus des UE peuvent varier de manière significative d'une année sur l'autre selon les changements d'intervenants, ceci étant accentué dans le BCI.
- 3 Des dispositifs de formation continue sont mis en place par le service pédagogique pour les enseignants. Le service pédagogique apporte par ailleurs un soutien personnalisé en fonction des projets ou demandes des enseignants – des exemples récents émanant des deux cursus regroupent la création d'un parcours de préparation aux stages pour le BCI et la création d'une UE intégrée entre 4 enseignants du BCDD de différentes disciplines avec des sorties sur le terrain. Le comité note cependant que les deux sections semblent solliciter assez peu l'appui de ce service.
- 4 Compte tenu de la taille de la HEPN, plusieurs fonctions administratives dans les services supports sont réparties et assumées par un groupe de mêmes personnes au risque de générer une surcharge importante de travail liée à des missions juxtaposées. Le comité alerte la direction de la HE sur ce risque, car le bon fonctionnement de l'ensemble repose essentiellement sur la bonne volonté et le dévouement d'un grand nombre des membres du personnel. Le travail en cours sur les descriptions de fonction (DDF) permettra d'identifier les risques et répartir les rôles.

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

- 5 La HEPN fonctionne sur une base d'organisation matricielle entre les départements (organisation pédagogique propre à chaque département) et les ressources, gérées au niveau institutionnel (humaines, budgétaires et matérielles). Ce mode de fonctionnement comporte beaucoup d'avantages mais suscite des arbitrages et conflits potentiels entre les objectifs du département et les ressources centralisées, notamment pour les personnes qui exercent plusieurs fonctions (ex RI/Plateforme numérique/Cellule TICE etc.)
- 6 Le campus est géré par le PO de la Province et mis à disposition de la HEPN. Par conséquent, celle-ci n'a pas la main sur les investissements ou aménagements du site. Le nouveau plan stratégique, en cours de validation, prévoit des aménagements conséquents pour les infrastructures et donnera également une direction aux investissements futurs et axes de développement des infrastructures, dans la mouvance de durabilité.
- 7 Le Centre de documentation semble réunir les ouvrages et les bases de données nécessaires aux programmes et est commun à tous les étudiants du site, ce qui rend l'espace de travail disponible limité. Les horaires d'ouverture semblent peu adaptés aux usages des étudiants (pas ouvert tous les jours ou en soirée) et le comité constate que les étudiants des deux sections n'ont pas les droits d'accès à distance aux bases de données nécessaires à la réalisation de leur TFE.
- 8 L'école ne dispose pas de salles informatiques en libre-service pour les étudiants qui ne possèdent pas leur propre matériel. Trois salles de cours sont équipées pour les cours d'informatique prévus dans les cursus, mais le comité constate que les étudiants y ont un accès partiel en dehors des heures de cours pour s'entraîner sur les logiciels du cours, sous réserve que la salle soit libre et sur demande.
- 9 Un service centralisé met en œuvre le développement de la plateforme Ebac (détaillé dans le critère 1.4)
- 10 Une cellule TICE a été récemment créée au niveau de la HEPN pour venir en soutien des équipes pédagogiques en vue de faciliter la mise en œuvre des modalités pédagogiques hybrides. Cependant le comité constate des moyens de formation encore trop réduits des équipes pédagogiques, expliquant une faible appropriation d'une part, et d'autre part, une insatisfaction au niveau des bénéficiaires de la plateforme sur l'hétérogénéité des utilisations qui en sont faites et la multiplication des outils « parallèles » mis en place à l'initiative des différents enseignants.

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

- 11 Un service social s'occupe du suivi et du soutien financier des étudiants - aides ponctuelles, aides logopédiques, aides d'inclusion (y compris une épicerie solidaire avec l'UNamur) et des aides à la mobilité. Ces dernières aides sont particulièrement précieuses pour pallier les surcoûts du stage à l'étranger (pour le BCI) nécessaire dans les deux cursus (obligatoire en BCI).
- 12 Un poste de psychopédagogue est dédié à l'aide à la réussite au niveau de la HEPN favorisant l'équité pour des étudiants en situation de handicap ou avec des difficultés d'acculturation, d'apprentissage ou économiques. Ce service est mis en œuvre à travers des stratégies d'accompagnement des étudiants concernés tout au long du cursus et les coordinateurs assurent le relais des aménagements nécessaires au sein du cursus.

- 13 Le comité souligne l'initiative du tutorat entre étudiants mis en place par la conseillère pédagogique pour aider les étudiants du bloc 1. Les tuteurs - étudiants du bloc 2 – sont sélectionnés à partir de leurs résultats académiques de 1<sup>er</sup> bloc et perçoivent une rémunération pour leur mission. Ce dispositif est vécu comme une expérience positive en matière d'accompagnement tant pour les tuteurs que les tutorés.
- 14 La HEPN a une politique dynamique d'accueil d'étudiants hors UE (quota plafonné à 3% dont 1% peuvent bénéficier d'un financement) mise en place avec la Province permettant de financer 3% des étudiants hors UE.
- 15 Les programmes accueillent un certain nombre d'étudiants soit en réorientation académique, soit en reprise d'études, ce qui témoigne d'une certaine flexibilité dans les parcours et d'une ouverture du programme à un large public. Ces possibilités sont soutenues par le dispositif de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) et de dispenses.

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

- 16 Il n'y a pas de véritable culture de récolte de données formalisée au niveau de l'institution ou du département, ni de suivi de tableau de bord regroupant les chiffres clés. La réalisation du DAE s'est faite essentiellement par une récolte personnalisée (enquêtes) menée à l'occasion de l'évaluation AEQES (peu formalisée) auprès des différents acteurs internes et externes. La HE ambitionne la création d'une cellule qualité et des relais dans les départements pour structurer une démarche et une méthodologie de base de données, afin de créer des tableaux de bord qui seraient suivis pour piloter les deux cursus. Le comité salue cette démarche qui lui semble essentielle à la création d'une véritable culture d'amélioration continue et de pilotage.
- 17 Les faibles taux de retours sur les enquêtes d'insertion professionnelle des deux cursus ne permettent pas au comité de statuer sur l'adéquation et la satisfaction réelle du programme (pertinence du contenu avec leurs métiers). Le BCDD diplôme actuellement peu d'étudiants, et l'enquête réalisée, dans le cadre de l'évaluation AEQES, affiche un taux de participation de près de 50%. Près de la moitié des répondants ont réalisé une poursuite d'étude en master après le cursus. Le comité remarque l'absence de répondants pour le BCI comme critique et révélatrice des points d'améliorations identifiés, notamment sur la participation des étudiants au pilotage du programme et la communication interne.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le processus global en cours de révision des DDF (descriptions de fonctions) du personnel administratif et des missions transversales, ainsi que la mise à plat des fiches des coordinateurs de sections et des secrétariats.
- 2 Poursuivre la formation continuée des enseignants, notamment en ce qui concerne les nouvelles pédagogies exigées par l'hybridation des enseignements (scénarisation des cours en ligne) et la mise en place d'UE intégrées.
- 3 Limiter autant que possible l'affectation des enseignants à plusieurs modules d'un même programme, pour permettre ainsi aux étudiants d'être confrontés à une plus grande diversité d'expériences et d'expertises professionnelles et pédagogiques, ce qui est également plus motivant pour eux.



#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 Accompagner et encadrer les professeurs externes dans la construction de leur syllabus afin d'éviter des variations de contenu importantes d'une année sur l'autre.
- 5 Mobiliser le service pédagogique pour accompagner les professeurs dans la rédaction de leur syllabus créant, au-delà de la standardisation des outils, une culture de recours à leur service.
- 6 Mettre en place un système plus souple d'accès aux salles informatiques en dehors des cours afin que les étudiants puissent se perfectionner aux outils.
- 7 Structurer une formation et un accompagnement des enseignants dans la démarche de construction de partenariats avec des entreprises privées ou dispositifs associatives ou institutionnels (cf recommandations Critère 3).
- 8 Poursuivre l'accompagnement par la formation de l'ensemble des utilisateurs (étudiants, enseignants et équipes administratives) sur l'utilisation optimisée des fonctionnalités d'Ebac.
- 9 Formaliser et systématiser la collecte et l'analyse de données pour permettre un pilotage général des cursus par le département et les coordinateurs et de leurs plans d'action.
- 10 Formaliser les relations avec les diplômés permettrait de les impliquer dans la promotion et le pilotage du cursus. Il sera nécessaire de systématiser la collecte de données annuellement et trois/cinq ans après leur sortie (pour connaître leur évolution de carrière). Les données contribueraient ainsi à la consolidation, voire au développement des programmes et à la veille de leur pertinence par rapport aux secteurs visés (cf2.1)
- 11 Réfléchir à la mise en place d'extension des heures d'ouverture pour le centre de documentation, ainsi que procurer rapidement un accès à distance aux revues de type CAIRN aux étudiants des deux sections.

## 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 processus a été conduit sur deux années dans une logique participative par la coordinatrice qualité de la HE, garante de la méthodologie et des exigences de la démarche. Cette démarche a été conduite dans sa dernière phase dans des conditions difficiles liées à la pandémie COVID.
- 2 Le comité constate que les étudiants étaient surtout sollicités via des enquêtes et n'étaient pas intégrés au comité d'évaluation de leur cursus. Il constate par ailleurs la faible participation des diplômés (cf 4.4).
- 3 Le DAE répond à l'ensemble des critères du référentiel AEQES. Le comité souligne la ligne éditoriale honnête et transparente, même si le document n'est pas exhaustif sur certains points et qu'il manque parfois de précision dans les données chiffrées.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 Les deux cursus ont mené une analyse SWOT tenant compte de l'environnement interne et externe du programme et qui semble alignée et représentative du contexte vécu. Une analyse des atouts est faite, basée sur la réflexion de plusieurs parties prenantes – étudiants, anciens et enseignants- mais les solutions restent en devenir.

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

- 5 La démarche qualité semble être un axe prioritaire du nouveau plan stratégique et de nouveaux moyens vont être déployés pour la structuration d'une démarche pérenne (au-delà des seules exigences prescrites dans le cadre d'AEQES).

### RECOMMANDATIONS

- 1 Valider au plus vite le plan stratégique et mettre en place une dynamique d'appropriation permettant au département de formaliser ses orientations stratégiques et à chaque cursus d'élaborer son plan de développement et de structurer son plan d'actions en lien avec le plan stratégique.

- 2 Préciser les priorités du plan d'actions de chaque cursus à la lumière des choix stratégiques concrets qui seront pris, fixer un échéancier avec des indicateurs quantifiables, ainsi que la fréquence de mise à jour du plan d'action.
- 3 Impliquer toutes les parties prenantes, notamment les étudiants et leurs retours, dans les nouveaux plans d'action et dans leurs mises en œuvre. Communiquer sur leur état d'avancement afin de maximiser l'identification au processus et la participation à la démarche.

## Conclusion

Chacun des deux cursus – bachelier en Coopération internationale et bachelier Conseiller en développement durable - est précurseur, voire unique pour le BCDD, sur son segment et sa spécialité. Ils servent la notoriété et l'image de la HEPN, grâce à leur ancrage territorial, affichent une posture d'innovation et s'inscrivent de façon dynamique dans le nouveau plan stratégique à cinq ans de la HE en cours de validation pour une mise en œuvre en 2021.

Le comité a été sensible à l'engagement des équipes vis à vis de la démarche AEQES et aux enjeux et attentes exprimés, celle-ci devant contribuer fortement à la structuration d'une démarche d'assurance qualité institutionnelle durable permettant de mobiliser dans le temps les acteurs internes et de piloter une démarche stratégique commune. Au-delà de la structuration d'une cellule qualité, le comité encourage la HEPN à valider au plus vite le nouveau plan stratégique de la HE, afin de stimuler une vision stratégique pour chacun des deux cursus, structurer sa déclinaison dans un plan de développement par cursus et d'actualiser des plans d'actions opérationnels. La finalisation du travail engagé de clarification de l'organisation interne (définitions des fonctions, rôles et périmètres de chacun) permettra de dégager des ressources nécessaires au développement de chaque cursus.

Le comité conseille aux deux cursus de systématiser un travail de veille et de prospective, à partir des besoins du marché et des emplois actuellement occupés par les *alumni* pour clarifier la finalité professionnelle de chaque cursus. Pour ce faire, il sera nécessaire de développer davantage un suivi des diplômés permettant de mieux apprécier le processus d'insertion professionnelle. Ce travail est préalable à l'intensification des efforts de communication externe spécifique à chaque cursus. Le comité encourage les cursus à poursuivre la réflexion en cours sur les contenus par bloc de chaque cursus tant sur la coordination, l'organisation que sur les contenus et les modalités pédagogiques. Il encourage par ailleurs les deux cursus à partager et mutualiser davantage leurs expériences et initiatives tout en appuyant leurs singularités respectives.

Au cours des différentes rencontres, le comité a pu constater l'ancrage territorial visé à la fois pour faciliter l'insertion professionnelle des étudiants mais également pour participer au rayonnement et à la notoriété de la HE. Cependant le comité encourage chaque cursus à accroître et à amplifier ses partenariats avec le monde professionnel (public et privé) dans une perspective d'amélioration continue, et au service d'un meilleur accompagnement des étudiants. Il semble enfin nécessaire de travailler à l'amélioration de la communication externe, pour faire connaître les programmes et augmenter les effectifs étudiants.

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel :*

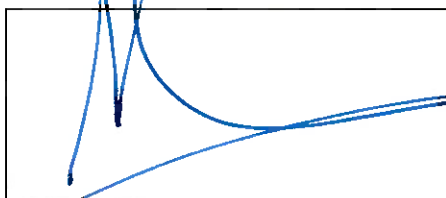
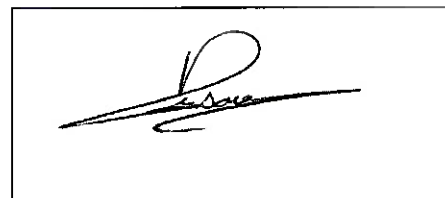
Les coordinateurs de l'évaluation trouvent l'analyse pertinente malgré la complexité de la tâche et les recommandations des experts très utiles pour faire progresser les programmes au sein du département et de la HEPN.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
<b>Critère 4 Dim. 4.4</b>	Recommandations	3	« Limiter l'affectation des enseignants à plusieurs modules (...) ». On pourrait toutefois rétorquer que certains professeurs disposent de compétences diversifiées et complémentaires. Pourquoi devraient-ils être écartés au nom de cette polyvalence ?

Thierry ALBERT  
 Directeur-Président de la HEPN

Véronique DESAMOURY  
 Coordinatrice de l'évaluation

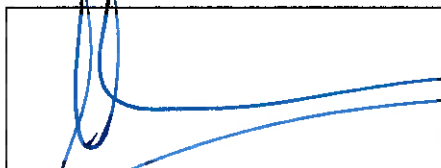
<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

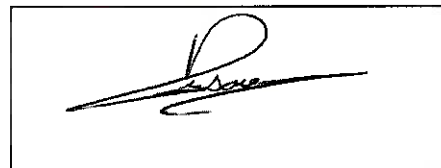
**Relevé d'erreurs factuelles par l'établissement évalué**

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Formulation jugée erronée et <i>proposition de nouvelle formulation</i>

Thierry ALBERT  
Directeur-Président de la HEPN



Véronique DESAMOURY  
Coordinatrice de l'évaluation



<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.