



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

RAPPORT  
D'ÉVALUATION  
INSTITUTIONNELLE  
phase pilote



Haute École libre mosane  
(HELMo)

Grégory DÉCHAMP-  
GUILLAUME, président

Laurent COSNEFROY  
Patrice HOF  
Sylvain-Loup JACQUOT  
Philippe Ch. SIX

Publié le 25 novembre 2021, mis à jour le 8 septembre 2023

# Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de HELMo, en synthèse .....	3
INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive .....	6
RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts.....	11
Partie I - Présentation de l'établissement .....	12
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1 .....	17
THÉMATIQUE I : la gouvernance à HELMo (ESG 1-5-10).....	18
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité .....	18
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	22
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	24
THÉMATIQUE II : la formation des étudiants à HELMO (ESG 3-4-6) .....	25
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant .....	25
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	27
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	29
THÉMATIQUE III : le pilotage des programmes à HELMo (ESG 2-7-9) .....	31
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	31
ESG 1.7. : Gestion de l'information .....	33
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes .....	35
THÉMATIQUE IV : la communication à HELMo (ESG 8) .....	37
ESG 1.8. : Information du public.....	37
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global .....	40
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité .....	42
Critère 2. Information du public.....	44
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes.....	45
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe .....	47
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts. ....	49
Partie IV - Procédure d'avis global : première prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (juillet 2021).....	51
Partie V - Procédure d'avis global : prise de décision finale et collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (mai 2023).....	54
ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 19 au 21 février 2020 – HELMo.....	56
ANNEXE 2 - Programme de la visite de suivi du 31 mars 2023 à HELMo .....	58

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

# Évaluation institutionnelle pilote de HELMo, en synthèse

## Contexte de l'évaluation

### HELMo

Évaluation institutionnelle et procédure d'avis global (PAG) de HELMo en un coup d'oeil



L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendu les 19, 20 et 21 février 2020 à HELMo, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite<sup>1</sup>, les experts ont rencontré 75 personnes (56 membres des personnels et autorités académiques, 8 étudiants ainsi que 11 *alumni* et/ou représentants du monde socioprofessionnel).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle. Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des experts revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir:

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification

<sup>1</sup> Voir le programme de la visite en annexe 1

- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

HELMo ayant sollicité la procédure d'avis global, dans une Partie III, quatre critères supplémentaires sont analysés et accompagnés de recommandations.

Le droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces trois parties.

Enfin, intervient l'étape décisionnelle de la procédure d'avis global (Partie IV) : collégalement le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) positionnent le développement institutionnel en regard des quatre critères et rédigent l'avis de synthèse. La décision ne fait pas l'objet d'un droit de réponse mais peut être contestée via la procédure de recours.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

## Composition du comité<sup>2</sup>

- Grégory DÉCHAMP-GUILLAUME, président
- Laurent COSNEFROY
- Patrice HOF
- Sylvain-Loup JACQUOT
- Philippe Ch. SIX

## Messages-clés du comité des experts

### POINTS FORTS

- Gouvernance empathique à l'écoute de tous
- Engagement fort de tous les personnels au service de la Haute École avec un puissant sentiment d'appartenance
- De bonnes pratiques qui ne demandent qu'à être largement partagées dans les départements et les sections

### POINTS DE VIGILANCE

- Culture du consensus pouvant retarder l'aboutissement de réflexions stratégiques
- Manque de partages des meilleures pratiques entre départements et sections
- Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) sont trop peu utilisées comme une démarche d'amélioration continue et insuffisamment liées aux autres dispositifs d'amélioration continue des formations

<sup>2</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://www.aeqes.be/experts\\_comites\\_eval.cfm](http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm)

- Tableaux de bord de suivi pas assez adaptés aux besoins propres de HELMo et de sa gouvernance pour en faire de véritables outils de pilotage
- Mobilité internationale des étudiants

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Formaliser la politique qualité de HELMo
- Promouvoir la mise en place d'une direction académique pour soutenir la démarche qualité des formations
- Exploiter le potentiel de développement académique en liant plus étroitement les trois dispositifs majeurs existants (EEE, entretien de développement professionnel et le programme formation et accompagnement du personnel)

# INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

## La phase pilote 2019-2023

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique<sup>3</sup> nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »<sup>4</sup>. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »<sup>5</sup>.



La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité<sup>6</sup> et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG<sup>7</sup>, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2022 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises<sup>8</sup> ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

<sup>3</sup> <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

<sup>4</sup> Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeges.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

<sup>5</sup> Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<sup>6</sup> Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

<sup>7</sup> Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

<sup>8</sup> <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

## Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour HELMo, ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>Grégory DÉCHAMP-GUILLAUME, président</p>	<p>Grégory Dechamp-Guillaume est enseignant-chercheur (Professeur des Universités de Classe Exceptionnelle - spécialités : phytopathologie et malherbologie), titulaire d'un doctorat et de l'habilitation à diriger des recherches. Il est le directeur de l'INP-ENSAT (Institut National Polytechnique - École Nationale Supérieure Agronomique de Toulouse) depuis le 1er juillet 2011. Depuis 2018, il préside la Conférence Régionale des Directeurs de Grandes Écoles qui fédère 17 établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la grande région toulousaine. Au niveau national, il est membre depuis 2016 de la commission permanente de la Conférence des Directeurs d'Écoles Françaises d'Ingénieurs.</p> <p>Depuis 1995, il est membre de nombreux conseils, commissions et départements, de l'INP, de l'INP-ENSAT et de l'Université Fédérale de Toulouse. Il a notamment été directeur du département biosciences végétales de l'INP-ENSAT (2002-2008), vice-président du Conseil des études et de la vie universitaire de l'INP (2008-2011). Il a été directeur du bureau d'aide à l'insertion professionnelle de l'INP de 2009 à 2011.</p> <p>Entre autres activités d'expertise, Grégory Dechamp-Guillaume a été expert-pair et président du Comité d'experts en Sciences agronomiques pour les Universités, les Hautes Ecoles et l'Enseignement de promotion sociale (2015-2016) Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) de la Communauté française de Belgique.</p>
<p>Laurent COSNEFROY</p>	<p>Après un cursus complet en psychologie aboutissant à un doctorat en psychologie sociale, Laurent Cosnefroy a pratiqué la psychologie dans le cadre de l'orientation scolaire et de consultations de psychopédagogie. Il est devenu ensuite formateur d'adultes en formant des enseignants spécialisés. Sa carrière d'enseignant-chercheur débute comme maître de conférences en sciences de l'éducation à l'IUFM de Rouen (2002 – 2011) et se poursuit comme professeur sur un poste profilé « Pédagogie dans l'enseignement supérieur » à l'Institut français d'éducation/École normale supérieure de Lyon (2011-2018).</p> <p>Ses recherches portent sur la motivation et les stratégies d'apprentissage des étudiants et, d'une manière générale, sur ce qui favorise l'autonomie des étudiants dans les apprentissages. Il a mené des travaux sur l'impact des pédagogies de groupe et sur la formation à la pédagogie des enseignants du supérieur.</p>

	<p>Laurent Cosnefroy a été responsable de l'appel à projets IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes) de 2011 à 2012 à l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Cet appel à projet visait à soutenir l'innovation en matière de formation dans l'enseignement supérieur. Pour le compte du Ministère français de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, il a rédigé un rapport sur « l'état des lieux des pratiques de formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur (novembre 2015). Il a également participé à des jurys au sein d'établissements mettant en place des appels à projets « initiatives pédagogiques innovantes ».</p>
Patrice HOF	<p>Patrice Hof a étudié les sciences politiques à l'Université de Lausanne (Suisse) et la sociologie des sciences et des techniques à l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Pendant plus de vingt ans, Patrice Hof a occupé différents postes dans le management de l'enseignement supérieur, aussi bien dans des universités qu'auprès des autorités politiques locales. En tant que chef d'un service central de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), il a assumé la conduite d'un vaste projet de changement organisationnel, puis la responsabilité de la planification stratégique de la haute école, ainsi que de l'assurance et du développement de la qualité des missions académiques. À ce titre, il a piloté en 2017-2018 le processus d'accréditation institutionnelle de la HES-SO avec succès. En octobre 2018, Patrice Hof quitte l'enseignement supérieur et devient secrétaire général de l'Association CARA, chargé de développer la santé numérique. En particulier, il conduit la mise en place du dossier électronique du patient dans les cantons de Suisse occidentale.</p>
Sylvain-Loup JACQUOT	<p>Sylvain-Loup Jacquot est licencié en Géographie et aménagement du territoire, il étudie aujourd'hui en master le Management Public à l'IAE Gustave Eiffel à Créteil.</p> <p>Engagé et investi dans le monde universitaire en tant qu'étudiant, Sylvain-Loup Jacquot s'est adonné à améliorer les conditions de vie et d'étude des étudiants au travers de nombreuses associations puis en intégrant le bureau national de la FAGE, première organisation étudiante de France</p> <p>Attaché à une vie étudiante et un enseignement supérieur de qualité, il siège au conseil de la vie universitaire de l'Université de Lorraine et au conseil économique social et environnemental de la Région Grand Est.</p> <p>Ses études finies, il compte travailler sur l'impact et la réalisation des politiques publiques d'enseignement supérieur dans le développement des territoires.</p> <p>Pour l'AEQES, Sylvain-Loup Jacquot a participé comme expert étudiant à l'évaluation des bacheliers et masters en Architecture.</p>
Philippe Ch. SIX	<p>Philippe Six est licencié en droit et formé en sciences du travail. Son expérience s'est développée dans le monde financier, dans celui des professions libérales et celui des organisations professionnelles.</p>



	<p>Pendant les 5 premières années de sa carrière, Philippe Six a été avocat, puis actif pendant 16 ans dans le secteur bancaire (comme juriste puis manager). Les 20 années suivantes, il a été CEO de la Fédération royale du notariat belge. Il y a développé ses savoirs et compétences en matière de gouvernance d'entreprise, planification stratégique, politique financière, de communication, lobbying, relations publiques, gestion du changement et de la qualité, gestion des ressources humaines et mise au point de contrats commerciaux complexes. Depuis 6 ans, il exerce des mandats d'administrateur dans différents organismes publics et des asbl à vocation de formation ou de défense des indépendants.</p> <p>Il intervient comme consultant en gestion des organisations et des entreprises. Il est motivé à transmettre son expérience pour les accompagner dans la mise en place du changement et de leur transformation. Il leur conseille de mettre l'accent sur la recherche de complémentarités au sein des équipes et la mise en place de l'assurance qualité.</p>
--	--

## Les visites d'évaluation institutionnelle

Les établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, HELMo a proposé des entretiens en lien avec les quatre thématiques-phares autour desquelles elle a organisé son dossier d'autoévaluation<sup>9</sup> :

- I. La gouvernance à HELMo (ESG 1-5-10)
- II. La formation des étudiants à HELMo (ESG 3-4-6)
- III. Le pilotage des programmes à HELMo (ESG 2-7-9)
- IV. La communication à HELMo (ESG 8)

## Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégalement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclut le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes sont publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale est également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

---

<sup>9</sup> Voir annexe 1.

## Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

## La procédure d'avis

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement.

HELMo a sollicité la procédure d'avis global. Celle-ci est détaillée en troisième, quatrième et cinquième parties du présent rapport.

# RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

rédigé par le comité des experts

## Partie I - Présentation de l'établissement

La Haute École libre mosane (HELMo), reconnue et subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), résulte de la fusion en 2008 des deux Hautes Écoles du réseau libre en Province de Liège, à savoir la Haute École mosane d'Enseignement Supérieur (HEMES) et l'Institut Supérieur d'Enseignement libre liégeois (ISELL), elles-mêmes issues de la fusion en 1996 de 13 institutions d'enseignement supérieur. Elle est ainsi devenue la seule Haute École du réseau libre en Province de Liège.

HELMo en quelques éléments clefs :

- 8400 étudiants,
- 900 membres du personnel
- 3 campus et 8 implantations dans 5 villes (Liège, Loncin, Huy, Theux et Verviers),
- 5 départements : pédagogique, économique, paramédical, social et technique
- +40 formations de type court (bacheliers) et de type long (masters) ainsi que des spécialisations

## Gouvernance et organisation de HELMo

1. Par son histoire, HELMo s'est constitué une forte culture institutionnelle, marquée par des valeurs largement partagées. Ainsi, en dépit d'histoires différentes émanant d'entités qui ont fusionné, de lieux et secteurs très différents, HELMo bénéficie d'une adhésion à ses valeurs, d'une identification et d'une image. Ceci se traduit par le grand dynamisme et la forte motivation des équipes, que ce soit dans les services transversaux ou dans les implantations.
2. L'écosystème constitué par HELMo est basé sur une organisation matricielle fluide, qui peut s'appuyer sur une bonne dynamique d'échanges d'informations avec les sites et les services transversaux, tant horizontale que verticale. Les services transversaux permettent la fluidité de l'information et facilitent le sentiment d'appartenance.
3. La complexité organisationnelle est assumée. La Haute École cherche en permanence à adapter ses outils à cette complexité (plutôt que l'inverse). Il s'agit là d'un objectif judicieux consistant à viser la cohérence, voire l'harmonisation, plutôt que l'uniformisation.
4. Le mode de gouvernance de HELMo est participatif et associe enseignants, membres du personnel (MDP) et étudiants aux processus de concertation et/ou de décision. HELMo bénéficie d'une organisation et d'un management empathiques notamment basés sur la capacité d'écoute des directions (au niveau de la Haute École, des départements, et des sections) à l'égard de tous (personnels et étudiants). Ainsi, les membres de la communauté, quel que soit le site concerné, se sentent considérés, entendus et intégrés à la HE car ils savent que leur avis compte. C'est un atout pour la concertation et le climat au sein de HELMo.
5. La culture du consensus est un élément constitutif de la culture institutionnelle de HELMo. Si cette culture du consensus a ainsi l'avantage d'impliquer largement les parties prenantes et de créer l'adhésion, cela peut parfois être source d'une certaine inertie dans les prises de décisions. Elle peut mener le processus à s'essouffler, et avec lui la motivation des équipes face à la difficulté d'aboutir. L'exemple emblématique est la longueur du processus d'élaboration de l'actuel plan stratégique qui a duré plus de 5 ans, et qui n'était pas formellement finalisé au moment de notre visite.
6. Le comité d'experts a constaté la « bonne santé » du fonctionnement de l'établissement, y compris au niveau financier.

L'organisation de HELMo s'articule autour de différents organes de décision, de concertation ou de consultation, conformément aux dispositions légales et décrétales. Ce fonctionnement est largement décrit dans le règlement d'ordre intérieur (ROI).

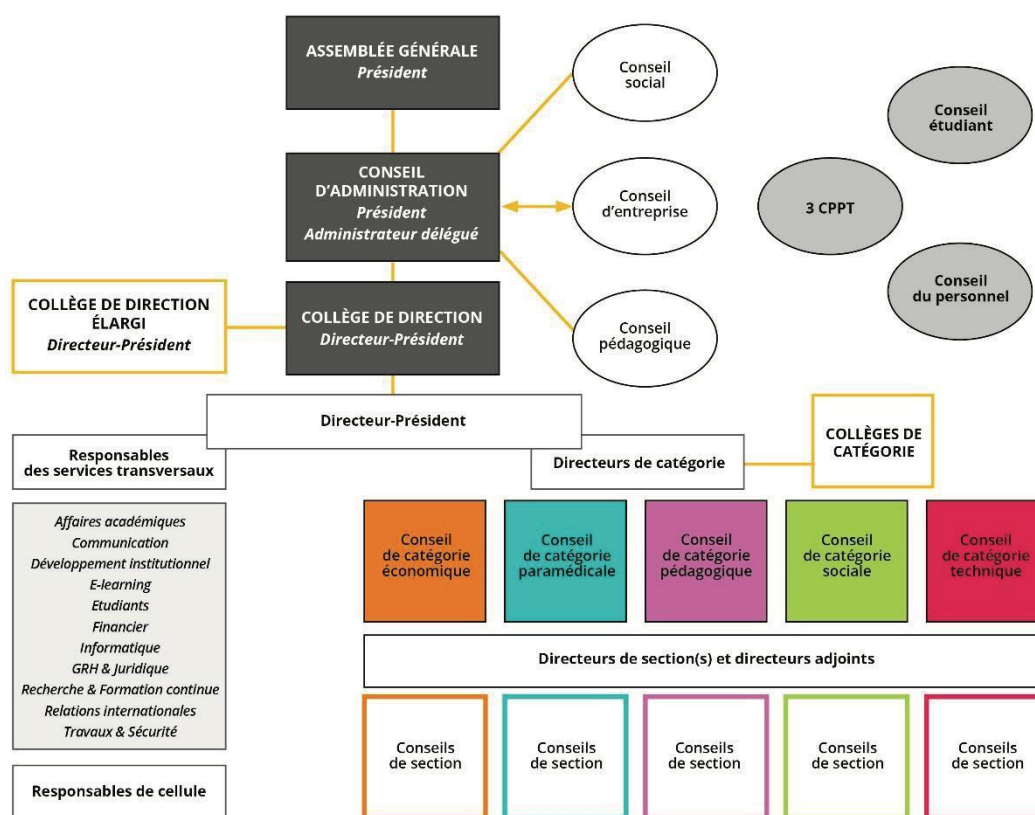


Figure 1 : structure de l'établissement (source : dossier d'autoévaluation de HELMo)

Les missions dévolues aux personnels de HELMo sont soutenues par des services transversaux (actifs sur les plans pédagogique, social et administratif) qui œuvrent entre les implantations et en collaboration avec celles-ci. Leur action est facilitée par des personnes relais désignées. Il existe de nombreuses interactions entre les membres de ces services, eux-mêmes organisés en cellules intervenant seules ou de concert. Ce fonctionnement s'inscrit dans la structure organisationnelle de type matriciel.

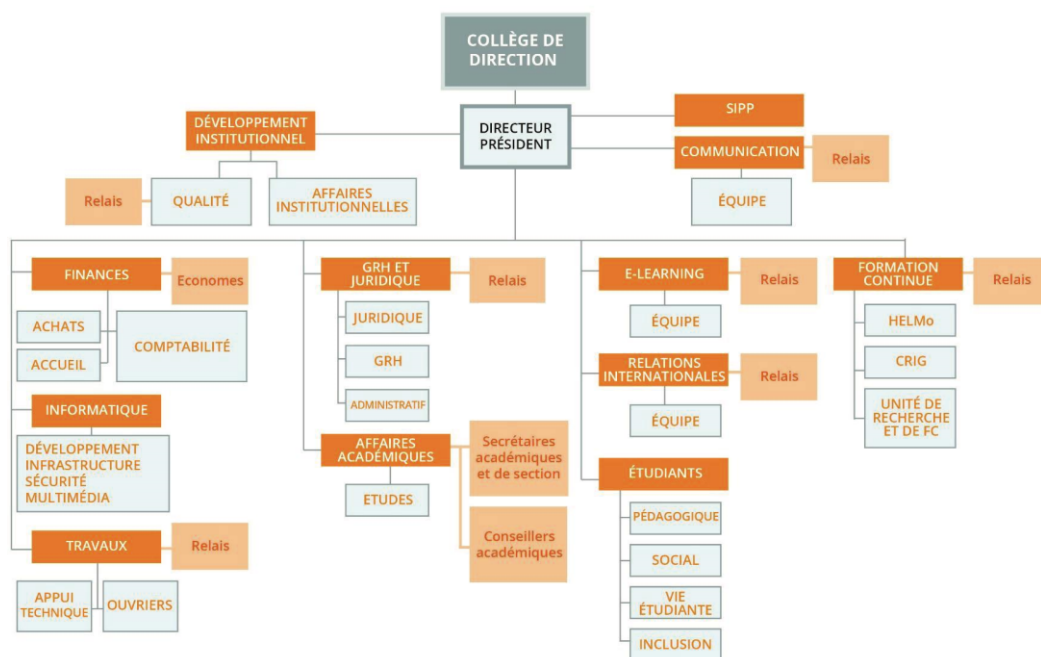


Figure 2 : organigramme (source : dossier d'autoévaluation de HELMo)

Les 5 départements de la Haute École ont adopté de nouveaux organigrammes dans le but de consacrer une place importante aux sections, notamment, en les dotant d'une direction spécifique (directeur et directeur-adjoint).

## Démarche qualité

La nécessité d'adopter un management intégrant la démarche qualité est inscrite dans les lettres de mission des directeurs de département et dans les descriptions de fonction des directeurs de section.

Au sein de HELMo, la démarche qualité est du ressort de chaque entité et de chaque équipe (encadrants, enseignants, administratifs ou responsables de projet). Pour dynamiser ce mode de fonctionnement, un service du développement institutionnel (SDI) a été créé en 2015 et a intégré la cellule qualité (CQ). La cellule qualité est en réseau avec des relais qualité dans les différents départements et implantations de la Haute École de façon à, d'une part, faciliter l'identification des besoins à satisfaire et, d'autre part, à relayer les démarches qualité à mettre en place au sein de ces départements et sections. Le service de développement institutionnel est placé sous la responsabilité directe du directeur-président et a pour missions de fluidifier la dynamique institutionnelle et de soutenir les démarches qualité au sein de la Haute École. Des outils de pilotage institutionnel sont en développement (cf. la suite du rapport et notamment ESG 1.1).

Dans le cadre des évaluations externes menées par l'AEQES, la cellule qualité a développé un processus d'encadrement afin de soutenir les sections dans les évaluations programmatiques, initiales et continues. Ce processus comprend notamment une information des cadres (directeurs de département, directeurs de section, etc.) au moyen d'une formation sur l'utilisation du référentiel de l'AEQES en tant qu'outil de gestion ainsi que la désignation d'un relais qualité pour chaque programme évalué.

## Le dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI)

HELMo étant en cours de finalisation de son plan de développement stratégique, ce dernier ne pouvait donc servir, formellement, de fil conducteur à un regard réflexif relatif à l'institution. La Haute École a fait le choix d'une rédaction structurée selon les références et lignes directrices des ESG. Cependant, en tenant compte du fait que certaines thématiques reprises dans les ESG étaient soit redondantes, soit complémentaires, HELMo a décidé de regrouper ces ESG en quatre chapitres principaux pour la rédaction de son DAEI :

- La gouvernance de HELMo (ESG 1 – 5 – 10)
- La formation des étudiants à HELMo (ESG 4 – 3 – 6)
- Le pilotage des programmes à HELMo (ESG 2 – 7 – 9)
- La communication à HELMo (ESG 8)

La volonté de la part des rédacteurs du DAEI de décrire les processus de façon exhaustive et structurée, s'est traduite par une très grande longueur des écrits (230 pages hors annexes). HELMo a fait le choix de maintenir cette longueur du DAEI pour deux raisons : l'exercice a permis une mise à plat des pratiques, qui présente un intérêt managérial en soi ; ce faisant elle a également souhaité bénéficier d'une analyse la plus complète possible de la part du comité des experts. Une version synthétique du dossier d'autoévaluation institutionnelle de HELMo a également été réalisée (60 pages hors annexes). Un retour d'expériences du comité d'experts concernant ce choix de rédaction est présenté dans ce rapport (partie ESG 1.10).

Le comité d'experts a basé son travail d'analyse sur la lecture du DAEI et ses annexes ainsi que les entretiens qui se sont déroulés en février 2020 au sein de HELMo.

## La visite du comité d'experts à HELMo

La visite s'est déroulée les 19, 20 et 21 février 2020 au siège de HELMo à Liège.

Comme indiqué en introduction, le programme de la visite a été structuré en cohérence avec le plan choisi par HELMo pour son DAEI :

- La gouvernance à HELMo
- La formation des étudiants à HELMo
- Le pilotage des programmes à HELMo
- La communication à HELMo

C'est également la structure qui a été adoptée dans ce rapport d'évaluation.

En complément des entretiens entre le comité d'experts et les représentants de HELMo, le comité a visité 2 implantations liégeoises : le Campus Guillemins et le Centre de Formation Educationnelle Liégeois (HELMo CFEL).

L'organisation mise en œuvre par HELMo durant cette visite a permis au comité d'experts de travailler dans de bonnes conditions. Le comité a cependant noté que certaines personnes rencontrées (représentants d'étudiants diplômés, représentants du monde professionnel et représentants des administrateurs indépendants) n'avaient pas un statut permettant de garantir leur indépendance vis-à-vis de HELMo.



## Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

## THÉMATIQUE I : la gouvernance à HELMo (ESG 1-5-10)

### *ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité*

---

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

---

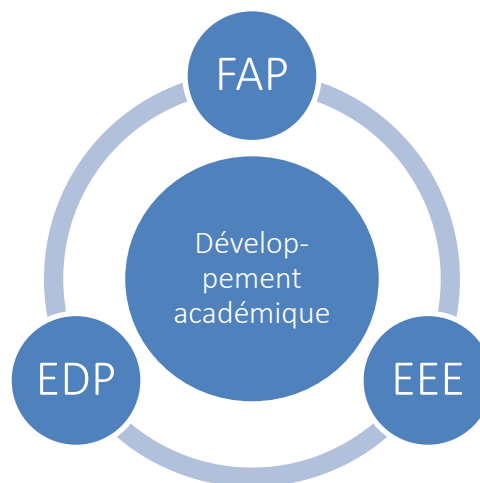
## CONSTATS ET ANALYSES

### *La gouvernance et le pilotage stratégique*

- 1 Malgré la complexité de l'institution liée à son organisation matricielle, la gouvernance de HELMo fonctionne plutôt bien. Le comité d'experts a bien noté l'importance des rôles de directeurs de départements et de sections, dont les fonctions semblent bien s'articuler. Il résulte parfois de cette décentralisation que des différences peuvent apparaître en fonction des logiques locales et ainsi perturber la nécessaire équité de traitement entre tous les personnels (par exemple pour les entretiens de développement professionnel) ou tous les étudiants (par exemple pour leur participation aux processus d'amélioration des programmes).
- 2 À titre d'exemple, l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) ne se fait pas de manière systématique et l'on observe des différences de pratiques entre les différents départements et sections. Le comité d'experts a identifié des freins à l'évaluation des EEE au sein de HELMo :
  - a. Réticences de certains directeurs de départements ou de sections de demander à leurs enseignants une évaluation de l'enseignement compte tenu de celles des membres de l'équipe pédagogique et de membres du Conseil d'entreprise ;
  - b. Il manque une répartition claire des rôles et de l'encadrement à fournir pour les évaluations de l'enseignement par les étudiants au niveau du directeur de section, du service GRH ou du SDI ;
  - c. Il est délicat de dissocier l'enseignement de la personne enseignant parce qu'il est difficile de régler la question de l'anonymat ;
  - d. Le dispositif rencontre une certaine indifférence de la part des étudiants, qui sont déjà très sollicités et ne disposent pas toujours, en cours de cycle, d'une vue d'ensemble suffisante pour procéder à de telles évaluations des enseignements ;
  - e. Les questions ne sont pas systématiquement adaptées au programme d'étude ; ainsi, la démarche d'évaluation n'apparaît pas toujours centrée sur l'étudiant.

- 3 Les difficultés et les craintes autour de l'EEE, ne font pas l'objet de réflexions spécifiques visant à élaborer au sein de HELMo des propositions d'amélioration et des pistes d'action.
- 4 Les experts ont identifié au sein de HELMo trois dispositifs importants pour le développement académique de l'établissement :
  - a. Évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)
  - b. Entretiens de développement professionnel (EDP) entre un enseignant et son supérieur hiérarchique : réalisés essentiellement au début de la carrière de l'enseignant dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie (LLL)
  - c. Programme de Formation et d'accompagnement du personnel (FAP).

Aujourd'hui, ces trois dispositifs ne sont pas envisagés de manière suffisamment interdépendante et systématique, si bien que le potentiel de développement académique ne semble pas exploité à son maximum<sup>10</sup>. En effet, il apparaît évident qu'un lien plus étroit entre ces dispositifs leur permettrait de s'alimenter mutuellement : les résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiants alimentent les entretiens de fonctionnement, puis de développement professionnel (voir aussi ESG 1.5). Ensemble, ces deux dispositifs permettent d'identifier des pistes d'amélioration des enseignements et de développement professionnel (renforcement ou acquisition de nouvelles compétences pédagogiques), auxquelles le programme de formation et d'accompagnement du personnel pourrait répondre avec pertinence.



---

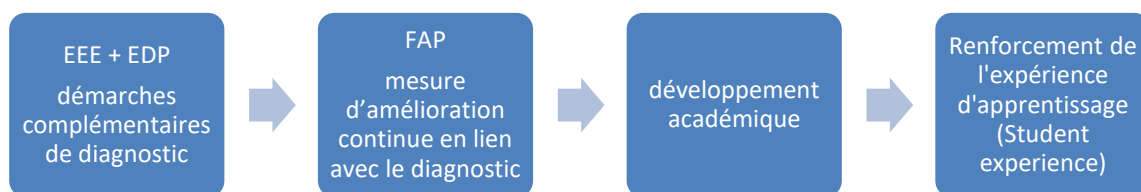
<sup>10</sup> Références bibliographiques sur ce thème: Berthiaume, D., Lanarès, J., Jacqmot, C., Winer, L., & Rochat, J.-M. (2011). L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Une stratégie de soutien au développement pédagogique des enseignants ? *Recherche et Formation*, 67, 53–72. Rochat, J.-M., & Dumont, A. (2015). Faire appel à l'EEE pour développer ses connaissances et compétences pédagogiques. In N. Rege Colet & D. Berthiaume (Eds.), *La pédagogie de l'enseignement supérieur: repères théoriques et applications pratiques* (Vol. 2, pp. 75–111). Berne: Peter Lang.

## La politique qualité

- 5 La politique d'assurance qualité de HELMo, bien que peu formalisée en tant que telle, existe au travers de la mise en œuvre de plusieurs démarches et dispositifs portés par la HE avec le concours du SDI. Ces démarches et dispositifs sont mis en œuvre et déclinés au sein des départements et des sections.
- 6 La culture institutionnelle est orientée sur l'amélioration continue. La politique qualité n'existe pas pour elle-même, mais est mise au service du pilotage. La vision de la politique qualité au sein de HELMo n'est donc pas purement administrative mais vient en appui de la gouvernance de l'établissement.
- 7 Cependant, le comité d'experts a constaté une conception encore trop restrictive de la qualité et du rôle de la Cellule Qualité (CQ), fort centrée sur les évaluations de programmes réalisées par l'AEQES ou d'autres organismes d'évaluation, tels la CTI. Après le constat, l'étape de l'alignement ne fait pas toujours l'objet d'une attention suffisante en vue d'intervenir sur la base de l'évaluation. Ainsi, actuellement, pour l'essentiel CQ et SDI établissent le bilan et diffusent l'information. Cela se traduit par une confusion encore trop fréquente entre démarche qualité et communication institutionnelle.
- 8 CQ et SDI disposent de tableaux de bord parfois difficiles à utiliser car les indicateurs manquent de pertinence ou sont difficiles à ressource tant qualitativement que quantitativement. Des focus groups et d'autres moyens diversifiés sont utilisés pour faire remonter l'information, dans le but de développer les services et activités. Cette approche fondée sur le binôme « vérification-développement » est agile. La vérification n'est pas conçue uniquement pour du *reporting* statistique.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la politique d'assurance qualité de HELMo par exemple en tant que partie intégrante du plan stratégique quinquennal. Le comité recommande par ailleurs, en cohérence avec le constat 5 de la partie sur la Gouvernance et l'organisation, de prévoir un processus de planification stratégique plus rapide que celui qui a abouti au plan stratégique 2020-2025, de manière à pouvoir éviter de superposer les phases de mise en œuvre et d'élaboration du plan suivant.
- 2 Afin d'améliorer le développement académique au sein de HELMo et pour obtenir une meilleure centration sur l'étudiant, créer un lien systémique fort entre les trois éléments clés du développement institutionnel (EEE-EDP-FAP) en créant un cercle vertueux orienté sur l'amélioration continue des pratiques pédagogiques. Ce lien plus étroit entre eux constituerait aussi un puissant levier qui permettrait à HELMo d'orienter le développement institutionnel sur le développement académique, placer l'apprentissage au cœur du système et renforcer l'expérience d'apprentissage des étudiants :



Cette démarche globale orientée sur le développement de programme permettrait d'étoffer les outils actuels d'évaluation des formations.

- 3 Pour accompagner le partage, la diffusion et l'appropriation des nombreuses bonnes pratiques identifiées au sein des départements et des sections, et afin de porter les projets pédagogiques transversaux, la gouvernance de HELMo pourrait envisager la création d'une « direction académique ». Dans ce cadre, la légitimité auprès des pairs « enseignants », en lien étroit avec toutes les actions menées par les services administratifs compétents, doit être un gage d'efficacité et d'efficience afin de mener à bien les projets ambitieux portés par HELMo.
- 4 Les tableaux de bord utilisés pour le pilotage de HELMo doivent être optimisés, et donc adaptés aux attentes et aux capacités réelles d'alimentation et de consolidation. L'objectif doit être d'en faire de véritables outils de pilotage (à distinguer des outils de *reporting* statistique).

## ESG 1.5. : Personnel enseignant

---

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les caractéristiques des postes et les procédures de recrutement du personnel sont clairement définies dans des documents soumis à une révision périodique. Des formations aux techniques d'entretien de recrutement ont été mises en place pour les personnels amenés à conduire ceux-ci.
- 2 Suite au recrutement, des entretiens de fonctionnement annuel sur les trois premières années ont été instaurés avec les enseignants, qui les perçoivent comme des moments de rencontre privilégiés avec leurs responsables hiérarchiques. Des entretiens de développement professionnel peuvent ensuite être organisés par la suite mais plus espacés dans le temps et avec des disparités de pratiques entre départements. Ceux-ci ne sont pas systématiques et il n'y a pas de synthèses et d'analyses réalisées sur la base de tous ces entretiens.
- 3 Il existe un programme de formation continuée annuel pour les personnels de HELMo, essentiellement prodiguée en interne par différents services (p.ex. service *e-learning*, service de gestion des richesses humaines). Cette offre de formation n'est pas rendue suffisamment lisible, par exemple pour ce qui concerne les pédagogies actives. Il n'y a pas de budget annuel récurrent dédié à ces actions de formation continuée ni de temps alloué aux enseignants pour y participer.
- 4 Le service *e-learning* (SEL) est très actif en offrant un accompagnement à la formation pédagogique des enseignants. Le service répond quasiment à toutes les demandes des enseignants concernant l'intégration dans les cours des technologies de l'information et de la communication. En complément, des espaces de partage sur les pratiques pédagogiques entre enseignants ont été instaurés et fonctionnent au sein de l'institution.
- 5 Le comité d'experts a noté une plainte récurrente des enseignants par rapport à la charge de travail jugée trop importante. Ce constat repose sur le ressenti des personnes et n'est pas étayé par des critères précis (nombres d'heures de travail, absences de personnels...).
- 6 Une mission « personne de confiance » destinée aux enseignants a été mise sur pieds. Elle permet une écoute de proximité dans le cadre du travail au quotidien des enseignants.
- 7 La mobilité internationale des enseignants est peu développée notamment car il leur est souvent difficile de libérer le temps nécessaire. La barrière des langues étrangères constitue un frein pour certains des enseignants.
- 8 L'institution incite fortement au développement de la recherche en finançant un appel à projet annuel à hauteur de 200.000 euros. Par ailleurs, les enseignants engagés dans des projets de recherche peuvent bénéficier d'une décharge horaire.
- 9 Les intervenants externes, assez nombreux pour certaines formations de HELMo, apportent un ancrage dans la réalité socioprofessionnelle ce qui est une source de qualité de l'enseignement.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Fixer un cadre commun pour la conduite des entretiens de fonctionnement et de développement professionnel. La systématisation de ces derniers offrira une opportunité de renforcer le développement académique de HELMo (voir ESG 1.1). Dans le respect de la confidentialité, une analyse transversale des entretiens pour l'ensemble de l'institution permettrait par ailleurs de mieux identifier les besoins en formation continuée.
- 2 Clarifier la politique de formation continuée en créant si possible un budget et un temps annuel dédiés pour chaque enseignant et en utilisant, par exemple, un outil comme le compte formation qui permet d'attribuer un nombre d'heures de décharge d'enseignement. Ce compte formation gagnera à être en lien avec les besoins identifiés lors des entretiens de fonctionnement et de développement professionnel.
- 3 Définir des critères objectifs pour la charge de travail, les plus transversaux possibles, pour objectiver les plaintes des enseignants en la matière.
- 4 Accompagner la mobilité internationale des enseignants par un système de récupération des heures de cours uniforme pour tous les départements. Dans ce cadre, le renforcement des actions de formation continuée en langues étrangères seraient un atout.
- 5 Pour faciliter l'accès à des activités de recherche, les aides pour rédiger les demandes et les projets dans ce domaine pourraient être intensifiées. Élément d'autant plus déterminant que les activités de recherche constituent une nouveauté ou une évolution dans la carrière professionnelle de nombreux enseignants.

## ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

---

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

Les experts ont souhaité profiter de cette ligne directrice pour aborder le processus d'autoévaluation institutionnelle réalisé par HELMo dans le cadre de cette phase pilote qui par définition est l'occasion d'expérimentations tant du côté des évalués que de celui des évaluateurs. Les constats qui suivent visent à donner quelques orientations à l'établissement pour le prochain exercice d'évaluation institutionnelle qui sera planifié par l'AEQES dans quelques années, si le succès de la phase pilote est au rendez-vous.

- 1 La participation à cette phase pilote est une démarche volontariste portée par la direction
- 2 HELMo a réalisé un travail d'appropriation des lignes directrices européennes (ESG).
- 3 Le dossier d'autoévaluation institutionnelle est structuré de manière cohérente, énumérant les points forts, les points d'attention et les perspectives de développement. Le ressenti des experts est que le dossier a été pensé et rédigé comme un outil interne pour HELMo et non pas vraiment pour les experts. Cela s'est traduit par la volonté d'en faire un recueil exhaustif des démarches qualité mises en place, à des fins de documentation. Le choix d'un dossier exhaustif rend sa lecture parfois laborieuse. Certaines parties sont trop longues, avec de nombreuses redondances et des renvois entre lignes directrices.
- 4 Une version synthétique du DAEI a été fournie en complément du dossier complet. Au final, il s'agit moins d'une version exécutive que d'un document marketing peu utile à l'évaluation par les experts.
- 5 Notamment par manque de données consolidées, les points forts et les points d'attention relèvent assez souvent plus de la déclaration que de l'analyse.
- 6 L'articulation nécessaire entre les perspectives envisagées dans le DAEI, les plans d'action issus des évaluations programmatiques et la planification stratégique HELMo est peu développée. Ceci est corroboré par l'absence de priorisation des actions qui aurait pu faire suite à une autoanalyse et une projection dans l'avenir.

### RECOMMANDATIONS

Néant.



## THÉMATIQUE II : la formation des étudiants à HELMO (ESG 3-4-6)

### *ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant*

---

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les enseignants et les membres du personnel (MDP) sont disponibles et à l'écoute des étudiants. Ils répondent de manière réactive aux courriers des étudiants et reçoivent ces derniers s'ils le souhaitent. Favoriser un contexte relationnel étudiants-enseignants favorable aux apprentissages est une préoccupation partagée des personnels de l'institution.
- 2 Les services à destination des étudiants proposés par HELMO sont pertinents. Sans que ce constat soit généralisable, il apparaît que ces services pâtissent d'un manque d'identification de la part des intéressés.
- 3 L'apprentissage pourrait être encore davantage centré sur l'étudiant :
  - a. la mise en œuvre de pédagogies actives reste inégalement développée selon les sections. Des initiatives sont prises dans certains départements, telles que la pédagogie par simulation à l'aide de mannequins intelligents adoptée dans les formations paramédicales ;
  - b. les difficultés d'apprentissage qui peuvent être rencontrées par des étudiants de HELMO ne font pas l'objet d'une synthèse et d'une analyse globale, avec indicateurs de suivi, visant à optimiser l'accompagnement par les services compétents. Une telle vision globale au niveau de la HE permettrait par exemple d'appréhender pour les différentes difficultés identifiées : leurs poids respectif ; les éventuelles variations entre implantations, départements et sections ; l'efficacité et l'efficience des accompagnements mis en œuvre ; les améliorations à apporter aux dispositifs d'accompagnement proposés.
- 4 Il existe parfois des disparités entre formations délivrées au sein de HELMO concernant le nombre d'ECTS attribués en fonction de la charge de travail par les étudiants.
- 5 Les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) font fréquemment défaut au sein de HELMO (cf. ESG 1.1). Par ailleurs, il est important de veiller aux retours d'évaluation à faire aux étudiants. Indicateurs de la politique de « l'action centrée sur l'étudiant », les retours d'évaluation sont aussi garant de la participation de ceux-ci lors des évaluations futures.

- 6 Les critères et méthodes d'évaluation permettant de mesurer les acquis de l'apprentissage et les critères de notation sont clairs et publiés à l'avance. Les méthodes d'évaluation restent cependant souvent classiques et plus tournées vers les connaissances plutôt que vers les compétences acquises.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer la communication en direction des étudiants afin qu'ils identifient mieux les différents services qui leur sont destinés.
- 2 Formaliser un ensemble d'indicateurs qui permettraient de suivre et d'améliorer l'efficacité des accompagnements pédagogiques mis en œuvre en complément d'une synthèse et d'une analyse globale.
- 3 Une réflexion doit être rapidement menée afin de mettre en place l'évaluation de tous les enseignements par les étudiants (EEE) dans la perspective de renforcer le dialogue entre étudiant, enseignant et direction autour de l'enseignement. Sur la base d'un partage des bonnes pratiques, l'objectif doit être de trouver des réponses adaptées à chaque situation afin de tenir compte des spécificités thématiques ou pratiques.
- 4 Développer un retour organisé des EEE en direction des équipes pédagogiques, en préservant naturellement l'anonymat des acteurs. Cela permettrait, entre autres, de clarifier si le calcul des ECTS se fonde bien sur la charge réelle de travail des étudiants.
- 5 Mener une réflexion sur l'évaluation des acquis des étudiants, basée sur un partage de pratiques innovantes, dans le but de proposer de nouvelles formes d'évaluation ou des améliorations à des formes d'évaluation existantes.

## ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

---

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En complément du règlement d'ordre intérieur qui précise les attributions et responsabilités au sein de l'établissement, HELMo dispose d'un règlement des études et de fonctionnement des jurys qui est revu et validé en respect des règles en vigueur. Toutes les phases du cycle d'études (l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis) y sont détaillées. Les révisions annuelles sont soumises pour avis au Conseil pédagogique et validées par le Conseil d'administration. HELMo peut s'appuyer sur des supports et des médias de communication performants pour diffuser ces informations auprès des publics concernés.
- 2 Les missions des services relevant des missions académiques et des personnels qui en dépendent sont clairement définies. Dans l'organisation pédagogique de HELMo, les conseillers académiques de chaque département ont un rôle très central au travers de missions clairement identifiées mais nombreuses et au final parfois disparates dans leur mise en œuvre. L'élaboration des programmes annuels de l'étudiant (PAE) est une des tâches attribuées aux conseillers académiques qui doivent relever le défi de conserver le sens et la chronologie des formations tout en respectant les prescriptions légales.
- 3 HELMo souhaite engager une mutualisation des inscriptions avec la mise en ligne des documents administratifs à destination des étudiants et membres du personnel (MDP). Au travers de ce projet, la question posée, inhérente à la structuration même de l'établissement, est également celle de l'harmonisation des pratiques et de la centralisation des inscriptions. Les interrogations et les inquiétudes semblent persister à ce stade de la part des personnels concernés qui se posent les questions suivantes : qui fait ? où ? avec quel niveau d'informations spécifiques pour les étudiants ? quel niveau de dématérialisation ?...
- 4 Le Service aux étudiants de HELMo, récemment créé, articule ses actions de manière complémentaire avec celles déjà menées dans les implantations.
- 5 Dans certains départements, le niveau en langues étrangères de nombreux étudiants, notamment en anglais, constitue une difficulté pour l'accès à certains emplois à la sortie de la Haute École.
- 6 La mobilité internationale entrante et sortante des étudiants de HELMo est globalement encore faible, avec des disparités entre départements, et malgré une volonté marquée de progresser dans ce domaine. L'accréditation par la Commission des titres d'ingénieur des formations concernées, pourrait rendre obligatoire la mobilité sortante pour les étudiants ingénieurs et inciter à des échanges de bonnes pratiques. Plus généralement, les actions engagées semblent pertinentes que ce soit auprès des étudiants ou des enseignants. Cependant, l'utilité ressentie de la mobilité internationale et la maîtrise insuffisante des langues étrangères, en particulier l'anglais, semblent constituer un frein à l'aboutissement des actions engagées notamment pour

la mobilité sortante. La présence d'étudiants étrangers en formation offre des opportunités pédagogiques aux enseignants en leur permettant de tirer parti des expériences spécifiques de ces étudiants.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de faciliter les missions d'accompagnement des conseillers académiques, notamment pour les révisions des programmes en cohérence avec la difficile construction des PAE, le partage d'expérience existant gagnerait à être intensifié pour renforcer le développement des meilleures pratiques.
- 2 Poursuivre l'évolution en cours au niveau institutionnel pour les inscriptions des étudiants en veillant à la bonne prise en compte des spécificités et des contraintes géographiques. L'évolution du dispositif doit notamment veiller à l'équité entre les étudiants.
- 3 Soutenir les actions engagées par les services aux étudiants, en cohérence avec les acteurs de proximité, pour accompagner les étudiants tout au long de leur formation, y compris pour les besoins d'orientation. La synergie visée doit se mettre en place avec un souci permanent de lisibilité du dispositif pour toutes les parties prenantes concernées.
- 4 Poursuivre les efforts engagés pour soutenir les mobilités internationales sortantes, avec le souci d'y entraîner le plus largement possible toutes les formations. Pour cela, sensibiliser tous les enseignants à l'intérêt que représente la mobilité internationale pour les étudiants. Augmenter le niveau de compétence en anglais des diplômés.
- 5 Développer la mobilité internationale étudiante entrante qui, pour l'instant, demeure très faible.

## *ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants*

---

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le bien-être des étudiants est une des problématiques prises en compte au sein de l'institution.
- 2 Les instances de gouvernance de HELMo et l'association représentative des étudiants sont assez fortement liées. Il apparaît que la représentation et l'implication des étudiants ne sont pas homogènes dans la vie de l'établissement. Il est parfois encore difficile pour un étudiant de s'engager dans la vie institutionnelle de HELMo ou dans des activités étudiantes (tutorat, vie associative...) sans risquer de pénaliser fortement ses études. En effet, les engagements étudiants manquent encore à ce jour de reconnaissance et de valorisation officielle par l'établissement.
- 3 Le service d'aide aux étudiants est très dynamique. Il décline son accompagnement sur plusieurs volets complémentaires (orientation, inclusion des étudiants à besoins particuliers, accompagnement pédagogique...). On note par ailleurs que plusieurs services transversaux proposent des actions à destination des étudiants. Cependant, il apparaît que les étudiants n'identifient pas toujours clairement les différents services et leurs modalités (qui fait quoi, où, quand, comment ?). En complément, il apparaît qu'une partie seulement des services administratifs aux étudiants sont informatisés et centralisés, rendant l'accès parfois compliqué pour ceux-ci. La dématérialisation des inscriptions en est un exemple (cf. ESG 1.4 constat 3).
- 4 Les services étudiants n'ont pas de données sur l'accompagnement pédagogique effectué par les enseignants. Il n'y a pas de remontée des chiffres et de recensement des actions à l'échelle des départements ou de la Haute École, ce qui peut nuire à certaines actions de pilotage, notamment dans une démarche qualité.
- 5 Le conseil social reçoit un nombre croissant de demandes de la part des étudiants. Sa composition, à majorité d'étudiants permet de les impliquer directement dans la vie de HELMo et dans l'accompagnement des étudiants ayant des difficultés.
- 6 L'accompagnement pédagogique proposé aux étudiants de HELMo permet un traitement individuel et sur mesure des situations. Les dispositifs mis en œuvre reposent beaucoup sur l'initiative des enseignants avec des disparités entre les entités.
- 7 Des opérations de tutorats des étudiants ont été développées par certains départements. Les modalités et l'organisation des tutorats varient assez fortement entre les différentes composantes (départements et sections).
- 8 Le programme Accroche est une réponse intéressante proposée par HELMo pour répondre aux nombreuses questions d'orientations des étudiants. La création et le développement d'une

cellule de réorientation, en parallèle du projet Accroche, permet de soutenir la volonté marquée de HELMo d'œuvrer à la réussite de ses étudiants, au risque assumé d'en voir certains s'orienter vers d'autres établissements.

- 9 Les étudiants bénéficient de ressources documentaires réparties sur l'ensemble des sites de HELMo. Si la gestion est centralisée, il semble compliqué d'assurer un accès à l'ensemble des ouvrages de HELMo pour un étudiant localisé sur un seul site. Malgré l'organisation sous forme de départements, cette gestion des ressources scientifiques peut être contraignante pour les étudiants. Cependant, HELMo tend à faire évoluer l'accès aux ressources scientifiques sous format numérique.
- 10 Un dispositif d'étudiants entrepreneurs a été créé en 2015. À ce jour une quinzaine d'étudiants ont pu en bénéficier et le dispositif tend à se renforcer, notamment en assurant une présence des filières hors sciences dures et en déconstruisant les préjugés afin d'augmenter la part d'étudiantes entrepreneures, aujourd'hui largement minoritaire.
- 11 Une bourse pour les étudiants pendant les stages est disponible. Les encadrants de stage d'HELMo sont à l'écoute des professionnels recevant les stagiaires.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Enrichir la définition d'indicateurs et le recueil de données utiles au pilotage des actions des services aux étudiants.
- 2 Tout en garantissant la liberté de chaque département, promouvoir et accompagner la numérisation et, quand cela est judicieux, la centralisation des services administratifs, afin de faciliter les démarches, pour les étudiants comme pour HELMo.
- 3 Sur la base d'une mise en commun et d'un partage des bonnes pratiques déjà développées dans les différents départements, harmoniser les dispositifs de tutorat par et pour les étudiants.
- 4 Soutenir la création d'un statut de l'étudiant engagé, en complément de l'actuel statut d'étudiant entrepreneur, lui permettant de s'investir correctement dans la vie de HELMo sans pénaliser ses études. La valorisation et la reconnaissance des compétences acquises et développées dans le cadre de l'engagement étudiant est également à prendre en compte.
- 5 Développer la numérisation des ressources scientifiques et développer un système d'emprunt multi site ou de rotation des ouvrages pour les étudiants dans les différents sites scientifiques. La centralisation et la numérisation d'un inventaire des ressources pédagogiques et scientifiques sont recommandées.

## THÉMATIQUE III : le pilotage des programmes à HELMo (ESG 2-7-9)

### *ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes*

---

Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les processus d'élaboration et d'approbation des programmes de HELMo sont pertinents et clairement décrits. Les équipes pédagogiques peuvent s'appuyer tout au long de ce processus sur des documents et outils adaptés aux besoins (guide de rédaction des fiches descriptives des UE, outil d'analyse des grilles en UE...). La rédaction des acquis de l'apprentissage est également documentée.
- 2 L'approche programme n'est pas une culture commune à tous les départements, même si les choses évoluent favorablement, mais lentement, d'une approche « cours » à une approche « programme de formation ».
- 3 Si la décision finale concernant les ouvertures et les révisions de programmes revient aux instances de gouvernance de la Haute École, les réflexions sont essentiellement portées en amont par les départements et les sections avec une grande autonomie au point de vue méthodologique et des moyens à mettre en œuvre. Le rôle notable des sections et de leurs directeurs justifie, entre autres, la création du Collège de direction élargi, qui est une instance informelle mais utile. Il résulte de ce fonctionnement très *bottom-up* des approches très diversifiées, sur le fond comme sur la forme, en fonction du département, voire de la section.
- 4 La réflexion est encore peu aboutie au sein de la Haute École sur ce qu'est une formation de qualité, qui prenne notamment en compte les besoins nécessairement changeants tout au long du parcours étudiant. Ceci pose la question de l'adaptation continue des programmes de formation au-delà des périodes réglementaires telles que les évaluations programmatiques de l'AEQES. On note cependant parmi les bonnes pratiques des initiatives intéressantes de révisions annuelles au sein de certains départements, même si cela se fait avec une implication encore trop faible du monde professionnel et des *alumni*. Les conseillers académiques peuvent jouer un rôle important, en soutien des directeurs de départements et de sections, pour faciliter le partage efficient des bonnes pratiques par exemple issues des évaluations programmatiques de l'AEQES ou de la Commission des titres d'ingénieur.

- 5 Les différentes évaluations réalisées jusqu'à présent à HELMo par l'AEQES ne sont pas encore suffisamment analysées et synthétisées de manière transversale. Un des intérêts de procéder à une méta-analyse de ces évaluations programmatiques est la collecte et la consolidation des données nécessaires au pilotage de l'offre de formation. Actuellement, ces données font parfois défaut ou sont collectées sans que les personnes qui les ont fournies sachent bien quels usages il en est fait au final.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Finaliser la réflexion sur ce qu'est une formation de qualité à HELMo en impliquant à ces travaux toutes les parties prenantes internes et externes (enseignants, MDP, étudiants, représentants du monde socio-économique et *alumni*).
- 2 Renforcer les échanges de bonnes pratiques au sein de HELMo visant à une acculturation large permettant une évolution plus rapide d'une approche « cours » à une approche « programme de formation ».
- 3 Poursuivre le travail d'analyse et de synthèse de la méta-analyse des évaluations programmatiques réalisées ces dernières années pour les formations de HELMo. Sur cette base, la HE pourra identifier les meilleures pratiques à partager et les données qui lui sont utiles pour le pilotage de son offre de formation.
- 4 Conforter au sein de toute la Haute École la collecte et la consolidation des données utiles à la gouvernance pour le pilotage de toute la vie de son offre de formation (créations, évolutions, évaluations).



## ESG 1.7. : Gestion de l'information

---

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les départements et les sections bénéficient d'une autonomie pour assurer la gestion pédagogique de leurs programmes. Ils disposent d'un accompagnement par HELMo qui se matérialise par des soutiens, encouragements et facilitations des initiatives.
- 2 Le dispositif de gestion de l'information pour le pilotage des programmes est clair et bien documenté. Les services en charge de la démarche qualité à HELMo ont la volonté de récolter de l'information fiable pour appuyer les prises de décision. Des tableaux de bord sont disponibles, mais, comme déjà noté, il y en a peut-être trop et ils ne sont pas toujours adaptés aux besoins et aux ressources disponibles. L'objectif visé est d'implémenter de bonnes pratiques pour la collecte et l'analyse des données mais cela est peu fait et il n'y a pas d'harmonisation. Par ailleurs, les pratiques recommandées à juste titre par le service du développement institutionnel (SDI) et la cellule qualité (CQ) ne sont pas toujours suffisamment connues par certains destinataires pour être implémentées par eux.
- 3 Pour répondre aux procédures d'évaluation menées par l'AEQES, le service transversal des affaires académiques a mis à disposition pour toutes les sections un tableau de bord pour la collecte des données utiles et ainsi harmoniser les pratiques entre les sections.
- 4 La remontée de l'information collectée au sein de la HE à destination du service du développement institutionnel (SDI), la pertinence de celle-ci et l'impact sur le suivi stratégique et sur les décisions correctives paraissent encore peu développées.
- 5 Certaines instances de HELMo s'estiment correctement informées. Ainsi, les représentants du conseil d'administration sont satisfaits de la gestion de l'information qu'ils considèrent comme pertinente pour leur information et pour la prise de décision. On note cependant que certaines personnes en charge de la collecte des données estiment passer beaucoup de temps à remplir des tableaux de bord avec un logiciel PROECO peu aisé à manipuler, sans savoir ce qui en est fait.
- 6 Si la mise en œuvre du RGPD a été assurée eu égard au contexte particulier de l'enseignement supérieur, il n'est pas défini de critères de confidentialité et de sécurité de l'information.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Veiller à la diffusion et à l'utilisation des bonnes pratiques recommandées en matière de collecte et d'analyse des données utiles au pilotage efficace des programmes de HELMo.
- 2 Mettre en place des actions de communication interne sur les travaux menés par le SDI et la CQ de HELMo.
- 3 Définir un règlement interne pour assurer la confidentialité et la sécurité de l'information relative à la gestion institutionnelle, opérationnelle et à la protection des données relatives à la vie privée
- 4 Simplifier les tableaux de bord à compléter par les différentes parties prenantes, leur accès et leur consultation par les parties prenantes en respectant les limites de la confidentialité de certaines informations. Faciliter la manipulation du logiciel (PROECO) pour les tableaux de bords.
- 5 Assurer un retour aux différents services de la Haute École au sujet des informations qu'ils ont transmises aux instances de gouvernance et expliquer la plus-value de cet apport pour le pilotage institutionnel.
- 6 Établir les priorités pour l'amélioration du pilotage institutionnel, de la collecte des données pertinentes en passant par leur synthèse et leur analyse, jusqu'au suivi stratégique.

## ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

---

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'évaluation des programmes à HELMo repose essentiellement sur des audits externes de l'AEQES, de la CTI ou d'autres organismes spécialisés.
- 2 En dehors de ces audits externes, l'évaluation des programmes en interne relève à ce jour de l'intention. Les objectifs et la finalité d'un processus d'évaluation interne des programmes ne sont pas connus, de même que les processus décisionnels qui découleront de l'évaluation. L'évaluation interne des programmes n'est donc pas suffisamment envisagée aujourd'hui comme une démarche d'amélioration continue à part entière, construite et documentée. Le référentiel d'évaluation doit encore être défini, de même que ses processus dans leur ensemble, son calendrier et sa périodicité.
- 3 Dans le cadre de l'évaluation d'un programme par l'AEQES, toutes les parties prenantes sont invitées à participer à l'exercice d'autoévaluation. Au final cependant, HELMo implique encore trop peu les représentants du monde socioéconomique et plus globalement ses partenaires, y compris ses *alumni*, dans les étapes de réflexion sur les programmes de formation. Les révisions des grilles de formation des sections pour tenir compte des évolutions des métiers, de même que les évaluations externes de programmes, sont des moments privilégiés pour mettre en place et formaliser une consultation récurrente des professionnels. Un constat analogue est fait par le comité d'experts concernant la participation des étudiants.
- 4 Lorsqu'une section est concernée par une évaluation AEQES, elle réalise l'exercice de manière autonome en affectant les moyens humains à concurrence d'un détachement à hauteur de 0,2 ETP durant 3 années académiques. Ce détachement couvre la phase d'autoévaluation, l'organisation de l'évaluation externe et la mise en œuvre du plan d'action faisant suite à l'évaluation.
- 5 Les recommandations formulées par les experts de l'AEQES sont traduites dans un plan d'action dont le suivi est inégalement réalisé selon les sections. La dynamique qualité qui devrait se matérialiser via les instances compétentes de HELMo au sein des différentes sections est perfectible sur ce point.
- 6 Lors d'une évaluation de programme, les sections prennent appui sur les résultats des évaluations par les parties prenantes et par les experts mandatés par l'AEQES pour faire évoluer le profil d'enseignement.
- 7 Comme mentionné pour d'autres ESG, l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) ne se fait pas de manière systématique et l'on observe des différences de pratiques entre les

différents départements et sections. Les évaluations externes de programmes, notamment par l'AEQES, sont souvent un moment privilégié de recours à l'EEE.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Sur la base des bonnes pratiques existantes, qu'il est nécessaire de partager largement, définir pour les futures évaluations internes de programme un référentiel, des processus, une périodicité et un calendrier prévisionnel. Les processus décisionnels qui suivront, pour mettre en œuvre les améliorations qui découlent de l'évaluation, devront par ailleurs être définis. L'existence d'une telle démarche, pensée jusqu'au bout et mise en œuvre sur la base des expériences acquises, attesterait de manière univoque de l'existence d'une culture qualité largement partagée au sein de HELMo.
- 2 La capacité à décider sur la base d'informations fiables est la clé de voûte d'une culture qualité. Le traitement et l'analyse des données pertinentes issues des évaluations externes ou internes d'un programme, basés sur des mesures concrètes, sont à mettre en œuvre et à suivre d'un plan d'action régulièrement monitoré.
- 3 Les évaluations et les révisions des programmes de formation gagneront à s'appuyer sur l'expertise des professionnels du secteur au travers de consultations régulières et formalisées.
- 4 Comme déjà dit, la mise en place d'une direction académique au sein de HELMo permettrait un pilotage institutionnel des programmes et leurs évaluations périodiques conçues dans une démarche d'amélioration continue. Cette direction académique pourrait par exemple (liste proposée à titre indicatif), au profit de tous les départements et de toutes les sections, avec l'appui des services transversaux et en coordination étroite avec SDI et CQ :
  - a. Piloter l'évaluation périodique des formations ;
  - b. Exploiter les évaluations des programmes et procéder à leur méta-analyse visant à implémenter les améliorations dans un processus global d'amélioration continue.
- 5 Entreprendre un travail de fond pour élargir le spectre des formations bénéficiant de l'évaluation périodique des programmes (par. ex. témoignages d'enseignants des sections, transparence, bénéfices retirés pour les professeurs et les étudiants, avantage concurrentiel, etc.). Les *alumni* devraient être parties prenantes de ces démarches.

## THÉMATIQUE IV : la communication à HELMo (ESG 8)

### ESG 1.8. : Information du public

---

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 HELMo a développé une communication avec une image institutionnelle forte, basée sur sa réputation et ses valeurs, envers les usagers et futurs usagers, mais aussi et surtout vers les partenaires, collectivités, entreprises... Ces volets de la communication sont efficaces. Les informations disponibles sur les différents supports et médias de communication sont claires, pertinentes et régulièrement mises à jour. Les étudiants et les futurs étudiants disposent ainsi des informations nécessaires sur les programmes de formation.
- 2 Le service communication travaille en étroite collaboration avec les autres services de HELMo, et aussi avec les étudiants et l'association représentative des étudiants afin de les accompagner dans l'élaboration de supports de communication.
- 3 HELMo a externalisé plusieurs tâches en lien avec son service communication. C'est ainsi le cas pour la gestion et l'entretien des sites internet et pour les travaux de graphisme (conception et réalisation de supports). Ce choix paraît pertinent et permet notamment de disposer d'un dispositif agile et réactif.
- 4 Le réseau des *alumni* de HELMo n'est pas forcément connu chez les anciens étudiants et s'il l'est, sa plus-value est encore trop peu lisible. Les *alumni* ne sont pas toujours au courant de mesures qui existent en leur faveur.
- 5 Les actions de démarche qualité entreprises par HELMo pour sa communication sont encore peu présentes. Le service communication effectue des sondages sur son action tous les quatre à cinq ans. Si ces sondages permettent d'avoir un avis global sur l'action du service, le comité souligne qu'ils ne rendent pas possible une vraie démarche qualité, de questionnement et d'auto-amélioration pour le service communication.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser une stratégie de communication externe à l'échelle de l'établissement.
- 2 Développer une démarche qualité au sein du Service communication afin d'obtenir des indicateurs sur les actions effectuées.
- 3 Améliorer la communication et la mise à disposition d'information à destination des *alumni* de HELMo afin de préserver le sentiment d'appartenance propre à sa promotion / filière / département, cher à la Haute Ecole. Envisager une réflexion sur l'architecture du réseau *alumni* afin de proposer un réseau pertinent, tant sur l'échelle que sur le domaine. Mettre en œuvre un management dynamique du réseau *alumni*, plus-value pour la Haute École et pour ses anciens – et futurs – étudiants.

## Conclusion

HELMo s'est constitué une culture institutionnelle robuste avec des valeurs fortes qui sont largement partagées. Il en découle un grand dynamisme et une motivation importante des équipes, que ce soit dans les services transversaux ou dans les implantations. La gouvernance est très impliquée, empathique et peut s'appuyer efficacement sur une organisation matricielle agile, des services transversaux et des relais dans les implantations. L'institution garde en ligne de mire l'objectif de la nécessaire cohérence interne. Les experts encouragent la Haute École à développer encore le cadre d'action commun, tout en conservant l'autonomie et l'agilité des parties. Le partage de bonnes pratiques, notamment par des échanges entre départements ou sections mérite d'être amplifié afin de renforcer la culture institutionnelle commune. La richesse liée à la diversité des pratiques ne devient une force pour toute la Haute École que lorsque les meilleures pratiques individuelles sont partagées par tous et au profit de tous.

La politique d'assurance qualité de HELMo, à formaliser dans son plan de développement stratégique, sera un support institutionnel pour diffuser largement des processus d'évaluation interne des programmes qui restent à préciser. Dans ce cadre, il devrait être procédé à une méta-évaluation des évaluations de programmes réalisées afin d'améliorer le processus d'assurance qualité et sa contribution à la gouvernance institutionnelle. Forte de nombreux atouts, HELMo pourra s'appuyer sur divers dispositifs existants et/ou à renforcer, pour améliorer son développement académique. La participation des étudiants (par exemple grâce aux évaluations des enseignements par les étudiants) et des représentants du socioéconomique, incluant les *alumni*, est à considérer comme une priorité pour l'amélioration continue des programmes. Le pilotage de la mise en œuvre de la politique qualité nécessite de disposer d'indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, qui doivent être adaptés aux besoins et possibilités de l'établissement avec prise en compte de ses caractéristiques propres.

Sur la base de ses constats et analyses, le comité d'experts est confiant sur la capacité de HELMo à disposer des procédures robustes permettant de poursuivre la mise en œuvre de sa politique d'assurance qualité. L'établissement pourra s'appuyer sur les recommandations issues de la présente évaluation réalisée dans le cadre de la phase pilote pour mettre en place un plan d'actions en phase avec sa stratégie.

## Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global



## Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. Le 16 mai 2019, HELMo en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Ces quatre critères sont :

- 1 Politique, culture et système de management de la qualité
- 2 Information du public
- 3 Évaluation périodique et suivi continu des programmes
- 4 Processus périodiques d'assurance qualité externe

Dans les pages qui suivent, le comité des experts détaille ses constats et analyses en regard de chacun de ces critères et formule quelques recommandations.

Cette Partie III est suivie de droit de réponse de l'établissement, droit de réponse exercé sur la totalité des parties I, II et III.

La partie décisionnelle de la procédure d'avis est reprise sous la Partie IV. Celle-ci ne fait pas l'objet d'un droit de réponse de l'établissement. Toutefois, ce dernier peut, le cas échéant, introduire un recours à l'encontre de cette décision selon les modalités décrites dans la procédure de recours.

*Le comité des experts précise que la Partie III de ce rapport repose sur les constats et analyses faits à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de HELMo (en mode présentiel) en février 2020 et repris de manière détaillée dans les parties I et II de ce même rapport.*

## *Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité*

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

### **1 Politique d'assurance qualité**

La culture institutionnelle de HELMo en matière de qualité est axée sur l'amélioration continue au travers de démarches et de dispositifs développés par la HE et mis en œuvre par les départements et les sections. La qualité à HELMo, qui se construit collectivement sous la houlette du SDI et de la CQ, est encore peu formalisée en tant que politique d'assurance qualité et centrée sur les évaluations externes de programmes réalisées par l'AEQES ou d'autres organismes. La décentralisation de ces démarches permet des approches pragmatiques et produisant des effets positifs mais nécessite des partages de bonnes pratiques entre départements et entre sections. Ces essaimage sont encore insuffisamment développés.

[Voir rapport principal, Présentation établissement, ESG 1.1, ESG 1.9 pour les précisions]

### **2 Politique d'assurance qualité et pilotage stratégique**

Le Plan stratégique de HELMo était sur le point d'être finalisé au moment de notre visite, après plusieurs années de travail. Sur la base de la version non finalisée, le comité d'experts estime que l'articulation entre la stratégie et la politique qualité n'est pas suffisamment établie. On peut cependant noter que l'équipe de gouvernance de la HE a souhaité mettre en place le SDI, placé sous la responsabilité directe du directeur-président, et qui inclut la CQ. Il s'agit là d'un dispositif opérationnel plutôt efficace, et assez efficient, mais dont la cohérence ne peut être garantie, notamment en raison de l'absence d'une stratégie explicite en matière de qualité.

[Voir rapport principal, Présentation établissement, ESG 1.1, ESG 1.7 pour les précisions]

### **3 Système qualité**

HELMo a mis en place divers éléments d'un système qualité (structures, procédures, outils) mais la lisibilité globale reste insuffisante du fait d'absence de stratégie explicite.

### **4 Système d'information**

Des outils de pilotage institutionnel sont en développement. La CQ et le SDI disposent de tableaux de bord mais ceux-ci sont parfois difficiles à utiliser car les indicateurs manquent de pertinence ou peuvent être difficiles à ressource tant qualitativement que quantitativement.

[Voir rapport principal ESG 1.7 pour les précisions]

## 5 Culture Qualité

La culture qualité à HELMo est clairement au service de l'amélioration continue et peut s'appuyer sur une implication de nombreux acteurs internes. L'organisation dédiée à la gestion de la qualité est fortement décentralisée et dispose de procédures et d'outils utiles mais dont la pertinence doit encore être améliorée par la définition d'indicateurs adaptés aux situations propres de la HE.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Finaliser si besoin le plan stratégique pluriannuel en y incluant un volet relatif à la qualité et en articulation avec la politique qualité de l'établissement.
- 2 Préciser les objectifs qualitatifs et quantitatifs de la politique qualité afin de définir les indicateurs de performance adaptés aux situations propres rencontrées au sein de la HE.
- 3 Optimiser les tableaux de bords utilisés pour le pilotage avec pour objectif la plus grande pertinence par rapport aux indicateurs à suivre.

## *Critère 2. Information du public*

L'institution publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, elle publie, le cas échéant planifié de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

## CONSTATS ET ANALYSES

### **1 Information sur les activités**

L'information des différents publics est une priorité pour HELMo avec une amélioration continue des contenus et des moyens de communication. Les informations disponibles sont pertinentes et claires malgré des différences selon les départements, sections ou implantations. L'information disponible en anglais est plus restreinte.

### **2 Accès aux informations et règlements**

Les informations utiles concernant HELMo, ses formations et le déroulement des études sont mises à disposition des étudiants actuels ou futurs. Il en est de même pour les aspects réglementaires.

### **3 Publications des rapports**

La mise à disposition sur le site internet de HELMo des rapports des évaluations externes de programmes réalisées par l'AEQES (ou la CTI) est effective mais des disparités existent pour ce qui concerne la publication par les départements des plans d'action résultant de ces évaluations.

[voir rapport principal ESG 1.8, ESG 1.9 pour les précisions]

## RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre les efforts en matière de communication à destination de tous les publics
- 2 Accroître la transparence concernant les plans d'action en veillant à leur mise à disposition par tous les départements

### *Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes*

L'institution suit et évalue périodiquement ses programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

## CONSTATS ET ANALYSES

### **1 Évaluations périodiques**

L'évaluation périodique des programmes à HELMo repose essentiellement sur les audits externes de l'AEQES ou d'autres organismes spécialisés tels que la CTI. Certains départements ont mis en place des dispositifs permettant d'évaluer l'atteinte d'objectifs de leurs formations, mais globalement l'évaluation périodique interne des programmes n'est pas envisagée aujourd'hui comme une démarche d'amélioration continue à part entière : HELMo n'a, au moment de notre visite, élaboré et documenté aucune démarche d'évaluation des programmes. Le référentiel d'évaluation, le processus dans son ensemble, son calendrier et sa périodicité, doivent encore être définis.

### **2 Vérification de l'atteinte des objectifs**

Dans le cadre des évaluations externes des programmes, l'atteinte des objectifs assignés est vérifiée. A cette occasion, les parties intéressées externes sont sollicitées pour participer aux évaluations mais les représentants du monde socioéconomique et les *alumni* sont encore trop peu présents. Concernant les étudiants, le recours aux EEE n'est pas encore suffisamment régulier pour être utile à l'amélioration continue des formations.

### **3 Les évaluations débouchent sur des améliorations**

Les évaluations externes donnent lieu à la mise en place de plans d'action dont le suivi est inégalement réalisé en fonction des sections.

### **4 Communication des résultats et des actions prévues**

La communication des résultats des évaluations et des plans d'actions prévues dans ce cadre n'est pas homogène selon les départements et sections.

[Voir Rapport principal ESG 1.9 pour les précisions]

## RECOMMANDATIONS

- 1 Elaborer un dispositif complet d'évaluation des programmes
- 2 En complément des évaluations externes, mettre en place un dispositif d'audits internes permettant de monitorer régulièrement les plans d'action grâce à des indicateurs adaptés
- 3 Poursuivre les actions visant à une meilleure communication des actions envisagées et des décisions prises suite aux évaluations (externes, internes, EEE)

## *Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe*

L'institution engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externe sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent : une autoévaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG/partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ; une évaluation externe menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s) et comprenant une visite sur site ; un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ; un suivi cohérent.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### **1 Planification régulière**

Les formations dispensées par HELMo s'inscrivent dans les programmations d'évaluations externes de l'AEQES. Certains départements font appel de manière volontaire à d'autres organismes compétents (CTI par exemple).

#### **2 Démarches fiables, prédéfinies**

Les démarches internes, qui ne peuvent s'appuyer sur une stratégie explicite en matière de qualité, relèvent d'initiatives de départements à poursuivre, consolider et partager.

#### **3 Implication d'experts externes, y compris étudiant-e-s et visite.**

Les démarches internes relevant par exemple d'autoévaluation ne font pas explicitement appel à des experts externes.

#### **4 Publication des rapports**

Les rapports existants, hors procédures AEQES (ex CTI), sont publiés.

#### **5 Lors de la visite, l'organisation en cas d'avis positif n'a pas été détaillée par HELMo.**

## RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un plan détaillé pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.) en articulation avec le processus d'évaluation interne des programmes
- 2 Mettre en œuvre ce plan et en évaluer les premières réalisations



## Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts



Évaluation  
institutionnelle  
phase pilote 2019-2021

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

Commentaire général éventuel :  
/

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

Critère (ou autre)	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
--------------------------	-----------------------	--------------------	---------------------

Nom, fonction et signature de  
l'autorité académique

Alexandre LODEZ,  
Directeur-Président

Nom et signature du ou des  
coordinateur(s) de l'autoévaluation

Marie FALLA

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

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

## Partie IV- Procédure d'avis global : première prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (juillet 2021)

## Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. HELMo en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Dans cette présente phase pilote, la décision finale est prise collégalement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)<sup>11</sup>.

Cette décision se structure en deux parties :

- 1 Le positionnement vis-à-vis des quatre critères : il s'agit de qualifier le niveau de développement institutionnel de la manière suivante : *absent ou embryonnaire* (absence de développement concret ou insuffisances significatives), *en développement* (stade initial de développement – des lacunes subsistent en termes de couverture ou complétude de procédure), *avancé* (stade avancé de développement, avec mise en place d'un nombre significatif d'éléments qu'il reste à parachever) ou *garanti* (développement actuel qui permet de garantir de manière systématique le respect du critère).
- 2 L'avis de synthèse formulé de la manière suivante : avis global positif, avis global conditionnel (la preuve de développements supplémentaires doit être apportée) ou avis global négatif.

Conséquences de la décision :

- 1 L'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement (il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus). Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme dans tout type d'évaluation menée par l'AEQES). Un établissement pour lequel un avis global positif est prononcé voit ses programmes sortir de la planification des évaluations externes AEQES pour les six années suivant la décision.
- 2 L'avis conditionnel conduit le comité des experts et le CAM à formuler une ou plusieurs conditions qu'il conviendra de vérifier à l'issue d'une période déterminée et selon la modalité annoncée (sur dossier ou avec une visite documentée en amont par un dossier). A l'issue de la vérification par le comité des experts et le CAM, la décision finale est prononcée.
- 3 L'avis négatif signifie que l'établissement ne peut sortir de la programmation des évaluations externes de l'AEQES. Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme pour tout type d'évaluation menée par l'AEQES).

---

<sup>11</sup> Composition du CAM – voir Balises méthodologiques, pages 27 à 30 <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

## Positionnement de HELMo en regard des 4 critères

Critère 1 - Politique, culture et système de management de la qualité	en développement
Critère 2 - Information du public	avancé
Critère 3 - Évaluation périodique et suivi continu des programmes	en développement
Critère 4 - Processus périodiques d'assurance qualité externe	en développement

## Avis de synthèse

### **Avis global conditionnel.**

Quatre conditions sont requises pour l'obtention d'un avis global positif :

#### Condition 1

Sur la base d'une définition commune de la qualité, en particulier la qualité des programmes, élaborer et publier un document qui explicite une politique qualité articulant, de manière cohérente et dans une approche systémique, diverses démarches au service de la qualité de l'enseignement et du développement stratégique de l'établissement – à faire valider par les instances concernées.

#### Condition 2

Renforcer au niveau institutionnel la coordination du pilotage académique, en particulier celui des programmes. Systématiser et améliorer les démarches existantes liées à la gestion qualité (p.ex. concernant l'EEE) et renforcer leur suivi.

#### Condition 3

Renforcer la diffusion et l'utilisation des bonnes pratiques en matière de collecte et d'analyse des données utiles au pilotage efficace des programmes de HELMo ; optimiser les tableaux de bord en tenant compte des capacités réelles d'alimentation et de consolidation des données et favoriser l'appropriation des indicateurs utilisés.

#### Condition 4

Élaborer une planification pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe des programmes conformes aux ESG (planification, organisation administrative, modalités de recrutement d'experts externes et de publication de rapports, etc.) en articulation avec les processus d'évaluation interne des programmes.

La réalisation de cette condition sera vérifiée par une visite de suivi sur site, réalisée en un jour par deux membres du comité d'experts, après analyse par ces derniers de votre dossier de suivi. Les membres du CAM, en concertation avec les experts, se prononceront sur la base du rapport rédigé par le comité mandaté pour cette visite.

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de 18 mois à dater de l'envoi du courrier.

## Partie V- Procédure d'avis global : prise de décision finale et collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (mai 2023)

## Introduction

À la suite de la première décision prise collégalement par le CAM et le comité des experts en juillet 2021, HELMo a confirmé son engagement à remplir les cinq conditions qui avaient été fixées, dans un délai de 18 mois.

## Dossier et visite de suivi

Pour rendre compte des réalisations accomplies pour rencontrer chaque condition, HELMo a introduit un dossier de suivi et a accueilli deux membres du comité des experts, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive de l'AEQES, lors d'une visite de suivi qui s'est tenue dans les locaux de la haute école le 31 mars 2023 (voir annexe 2, programme de la visite de suivi).

Le 24 mai 2023, les deux membres du comité des experts et le CAM se sont réunis afin de vérifier de manière systématique si chaque condition était remplie.

## Décision

**Les experts et les membres du CAM ont conclu que le dossier de suivi et la visite sur place ont apporté la preuve que les conditions étaient rencontrées et se sont accordés pour octroyer à HELMo un avis global positif.**

Ce résultat permet à la haute école de bénéficier d'une dispense des évaluations externes des programmes par l'AEQES à partir de l'année académique 2023-2024 et ce, pour une période de six ans (jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse).

Cette décision a été communiquée le 9 juin 2023 à HELMo, qui en a pris acte.

Le CAM a formulé à l'attention d'HELMo deux suggestions visant à soutenir celle-ci dans son développement institutionnel :

1. Veiller à accompagner dans la durée la montée en charge des missions de la Direction du développement académique et de l'accompagnement pédagogique avec des moyens adaptés et en veillant à la formation continue des personnes impliquées ;
2. Se doter d'une méthodologie rigoureuse dans le choix des expertes et experts externes (éviter tout conflit d'intérêt) pour garantir la fiabilité et la légitimité du dispositif.

# ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 19 au 21 février 2020 – HELMo

## 1<sup>re</sup> journée - 19 février 2020

Heures	Groupe de personnes rencontrées	Thème abordé
08.30-9.00	Accueil et présentation	
9.00-9.30		
9.30-10.45	Directeur-Président, Président du PO Représentants du Collège de direction SDI - cellule affaires institutionnelles Représentant du Conseil du personnel Représentant des étudiants AEH (CA)	<i>La gouvernance à HELMo</i>
10.45-11.30	Réunion de travail	
11.30-12.30	Service GRH et juridique Représentant du Collège de direction élargi Représentants du Service <i>e-learning</i> Service Recherche et Formation Continue Représentante du Conseil d'entreprise	
12.30-13.15		
13.15-14.00	Service des affaires académiques Service Relations internationales Représentants des conseillers académiques Représentants des secrétariats académiques et de section	<i>La formation des étudiants à HELMo (Partim I)</i>
14.00-15.00	Réunion de travail	
15.00-16.00	Service <i>e-learning</i> Référént <i>e-learning</i> en implantation Service Etudiants Représentante du Conseil social	
16.00-17.00		
17.00-...	Visite Campus Guillemins	



## 2<sup>e</sup> journée – 20 février 2020

Heures	Groupe de personnes rencontrées	Thème abordé
<b>08.30-9.00</b>		
9.00-10.15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentants des enseignants de Bac et Master</li> <li>- Représentants d'enseignants de spécialisation et de Formation Continue</li> <li>- Représentant d'enseignants chercheurs (CRIG)</li> <li>- Représentants d'enseignants chargés de mission (encadrement des étudiants entrepreneurs, relais relations internationales)</li> <li>- Bibliothèques / Learning center</li> </ul>	<i>La formation des étudiants à HELMo (Partim II)</i>
<b>10.15 - 10.45</b>	<b>Réunion de travail</b>	
10.45 - 12.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentants des étudiants de Bac et Master</li> <li>- Représentant des étudiants issus de l'AEH</li> <li>- Représentants d'étudiants en spécialisation et en formation continue</li> </ul>	
12.00 - 12.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentants des directions de cursus</li> </ul>	
<b>12.45 - 13.30</b>		
13.30-14.15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentante du Conseil pédagogique</li> <li>- SDI - Cellule Qualité</li> <li>- Représentants du CDE</li> </ul>	<i>Le pilotage des programmes à HELMo</i>
14.15 - 14.45	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDI</li> </ul>	
14.45 - 15.10	Issus du secteur de la santé : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentante d'étudiants diplômés (- 5 ans)</li> <li>- Représentants du monde professionnel</li> <li>- Représentant des administrateurs indépendants</li> </ul>	
<b>15.10- 15.25</b>	<b>Réunion de travail</b>	
15.25-15 .50	Issus des secteurs social et pédagogique : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentant d'étudiants diplômés (- 5 ans)</li> <li>- Représentants du monde professionnel</li> <li>- Représentant des administrateurs indépendants</li> </ul>	
<b>15.50-16.05</b>	<b>Réunion de travail</b>	
16.05-16.30	Issus des secteurs économique et technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentants d'étudiants diplômés (- 5 ans)</li> <li>- Représentant du monde professionnel</li> <li>- Représentants des administrateurs indépendants</li> </ul>	
<b>16.30-17.00</b>		
17.00-...	Visite Centre de Formation Educationnelle Liégeois (HELMo CFEL)	

## 3<sup>e</sup> journée – 21 février 2020

Heures	Groupe de personnes rencontrées	Thème abordé
08.30-09.30	Responsable et membres du personnel de « terrain » issus du : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service informatique</li> <li>- Service des travaux</li> <li>- Service financier et économat</li> </ul>	<i>La formation des étudiants à HELMo (Ressources)</i>
09.30-10.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service communication et relais</li> </ul>	<i>La communication à HELMo</i>
<b>10.00-11.00</b>		
<b>11.00-11.30</b>	Directeur-Président	Synthèse des entretiens
<b>11.30-12.00</b>	Coordonnateurs de l'auto-évaluation institutionnelle	
<b>12.00-1.6.00</b>	<b>Réunion de travail et déjeuner</b>	
16.00-17.00	Restitution orale	
17.00 - ...	Cocktail	

## ANNEXE 2 - Programme de la visite de suivi du 31 mars 2023 à HELMo

HORAIRE	CONTENU	PARTICIPANTS
08.30-09.00	Accueil des experts	
09.00-10.15	Présentation démarche et ensemble des conditions Démonstration des tableaux de bord mis en place Temps de questions-réponses : conditions 1, 2, 3 et 4	7 personnes
10.15-10.30	Débriefing	
10.30-11.15	Échanges sur les conditions 1, 2, 3 et 4	5 personnes
11.15-11.30	Débriefing	
11.30-12.15	Échanges sur les conditions 1, 2, 3 et 4	3 personnes
12.15-13.15	Pause diner	
13.15-14.00	Échanges sur les conditions 1, 2, 3 et 4	4 personnes
14.00-14.15	Débriefing	
14.15-14.45	Entretien spécifique sur la condition 4 Perspective des étudiant·e·s	4 personnes
14.45-15.00	Débriefing	
15.00-15.30	Entretien spécifique sur la condition 4 Perspective des enseignant·e·s	3 personnes
15.30-15.45	Débriefing	
15.45-16.15	Entretien spécifique sur la condition 4 Perspective de la direction	1 personne
16.15-17.00	Réunion de travail	
17.00-17.30	Conclusion	