



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

Grégory DECHAMP-
GUILLAUME, président

Victoria BLIN
Laurent COSNEFROY
Patrice HOF
Basilio NAPOLI

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



Haute École en Hainaut (HEH)

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de la HEH, en synthèse.....	3
Partie I.....	10
Présentation de l'établissement	10
Partie II.....	14
Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	14
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	15
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	18
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	20
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	22
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	24
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	26
ESG 1.7. : Gestion de l'information	28
ESG 1.8. : Information du public	30
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	31
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	33
Conclusion.....	34
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.	35

Évaluation institutionnelle pilote de la HEH, en synthèse

Contexte de l'évaluation

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 11, 12 et 13 mars 2020 à la HEH, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive et un membre du Conseil d'Appui Méthodologique¹ (CAM) en qualité d'observateur.

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 visite², les experts ont rencontré 86 personnes (63 membres des personnels et autorités académiques, 13 étudiants ainsi que 10 représentants du monde professionnel et des diplômés).

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, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

- 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
- 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

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

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront 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 comité³

- Grégory DECHAMP-GUILLAUME, président
- Victoria BLIN
- Laurent COSNEFROY
- Patrice HOF
- Basilio NAPOLI

¹ Le CAM est une instance composée de six experts indépendants de la FWB et mise en place par le Comité de gestion de l'AEQES afin d'apporter guidance et avis pendant toute la durée de la phase pilote.

² Voir le programme de la visite en annexe

³ Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES :

http://www.aeges.be/experts_comites_eval.cfm

Messages-clés du comité des experts

POINTS FORTS

- Plan stratégique 2016-2021
- Commissions transversales efficaces et agiles
- Personnels fortement engagés pour son établissement et au profit des étudiants
- Participation active au Pôle académique hainuyer
- Engagement marqué de l'établissement, de ses personnels et de ses étudiants pour le développement durable
- De bonnes pratiques à partager largement entre les départements et les sections

POINTS DE VIGILANCE

- Les nombreuses actions d'amélioration continue ne sont pas suffisamment inscrites dans un dispositif qualité global
- Collecte insuffisante des données permettant d'établir des indicateurs nécessaires au pilotage et à la prise de décision
- Dissémination encore insuffisante des meilleures pratiques entre les départements et les sections
- Absence d'une stratégie explicite en matière de formation continue des enseignants
- Utilisation trop faible des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) dans la démarche d'amélioration continue des formations
- Mobilité internationale des étudiants encore trop peu développée

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

Compléter et consolider un cadre de référence partagé en termes de politique qualité notamment en renforçant les liens entre stratégie, indicateurs et pilotage. Le développement durable constitue une opportunité pour développer ce cadre partagé.

Appuyer le pilotage de l'établissement sur des tableaux de bords permettant le suivi d'indicateurs pertinents et dont la collecte des données utiles est adaptée aux attentes et besoins de la HEH.

Renforcer les partages et mises en œuvre de bonnes pratiques entre département notamment pour : les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE), la mobilité internationale, les *advisory boards* avec professionnels et *alumni*, ...

Pérenniser les espaces de partage, par exemple sous la forme actuelle des commissions, et en maintenir le caractère ouvert et participatif.

Formaliser les processus permettant d'assurer de manière régulière un suivi, une évaluation et une adaptation des programmes.

Développer une stratégie relative à la formation continue des enseignants et mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement et de soutien des enseignants.

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2022

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 méthodologique⁴ 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 »⁵. 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 »⁶.

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 qualité⁷ et, indirectement, 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 ESG⁸, 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 balises⁹ 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.

⁴ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁵ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

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

⁶ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁷ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁸ 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).

⁹ <https://aeqes-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 la HEH, ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>M. Gregory DECHAMP-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>Mme Victoria BLIN</p>	<p>Diplômée d'une licence en droit parcours public à l'Université de Nantes en 2019, Victoria Blin entame à présent un Master en droit international et européen en Pologne à l'Université de Varsovie via le programme d'échange Erasmus.</p> <p>Au-delà de ses études, elle s'est engagée dans des associations étudiantes. Dans un premier temps, au sein d'une association locale d'animation de la vie étudiante, Jurisnantes, au poste de Chargée de la communication. Puis dans une association nationale de représentation étudiante, l'UNEDSEEP, en tant que Vice-présidente en charge de la communication. Au cours de son expérience associative, elle a pu participer à des travaux de recherche sur les effets de la sélection en Master 1, sur le fonctionnement de la plateforme Parcoursup et sur la réforme de l'arrêté Licence. Elle a également assuré la communication de la liste Le Choix Indépendant, lors de l'élection des représentants étudiants au Conseil national de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) en juin 2019.</p> <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>
<p>M. 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</p>

	<p>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/Ecole 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> <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. 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.</p> <p>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> <p>Pour l'AEQES, Patrice Hof a été président du Comité d'experts en Assurances pour les Hautes Ecoles et l'Enseignement de promotion sociale (2016-2017) et expert de l'éducation et en gestion de la qualité pour l'évaluation de suivi Instituteur primaire (2018-2019-2020).</p>
M. Basilio NAPOLI	<p>Basilio Napoli est licencié en sciences économiques appliquées et titulaire d'un diplôme spécial en administration des affaires publiques.</p> <p>Directeur général Emploi au sein du FOREM (2001 à 2015), il assure depuis 2016 la fonction de Directeur général Stratégie. Dans ce cadre, il participe activement à la conception et à la mise en œuvre de partenariats avec le monde de l'enseignement.</p> <p>Il assume également les fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de Président du Conseil d'Administration du centre de compétence Technocité (Hornu/Mons), actif dans le domaine des TIC - de vice-président du Conseil d'Administration du centre de compétence Technocampus (Charleroi), actif dans le domaine de l'industrie. <p>Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.</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, la HEH a proposé des entretiens en lien avec ses enjeux stratégiques¹⁰.

Les rapports

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

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

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera 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.

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.

¹⁰ Voir annexe 1.

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.

La HEH n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I

Présentation de l'établissement

Ce chapitre vise à donner une vision générale du profil de l'institution mais également à apporter des éléments sur la gouvernance, ainsi que sur la manière dont l'autoévaluation a été conduite, dans le but de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque ESG.

Gouvernance et fonctionnement

- 1 La Haute École en Hainaut (HEH), créée en 1996, est issue de la fusion de 4 établissements [Institut Supérieur Industriel de Mons (ISIMs) ; Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique (ISEP) Mons – Tournai ; Institut Supérieur Économique de Tournai (ISET) ; Ecole sociale de Mons (ES)].
- 2 La HEH est l'une des 35 institutions d'enseignement supérieur de la province du Hainaut membres du Pôle hainuyer. Ce pôle académique, lieu de concertation et de dialogue, a pour principal objet de promouvoir et de soutenir les collaborations entre ses établissements membres afin d'offrir les meilleurs services aux étudiants. La HEH participe activement aux travaux du Pôle hainuyer.
- 3 Aujourd'hui, sur les 2 implantations de la HEH (Mons et Tournai), les quelques 350 personnes à temps plein (personnel enseignant – personnel administratif – personnel ouvrier) participent à la mise en œuvre des 33 formations bachelier (BAC +3) et master (BAC +5) dispensées, suivies par plus de 3200 étudiants, répartis au sein de 4 départements (Sciences juridiques, économiques et de gestion - Sciences de l'éducation et Enseignement - Sciences sociales - Sciences et technologies). Plus de 90% de ces étudiants préparent un bachelier professionnalisant.
- 4 La HEH est gérée par un Conseil d'administration. Parmi ses instances de gouvernance, la HEH dispose d'un Conseil pédagogique et d'un Conseil social. Le Collège de direction, qui réunit le directeur-président, les directeurs de département et le commissaire du gouvernement auprès des hautes écoles, assure l'exécution des décisions du Conseil d'administration dont il reçoit délégation pour les prises de décisions.
- 5 La HEH s'est dotée d'un Plan stratégique pour la période 2016-2021 qui se décline en 9 axes et 4 dimensions (à savoir, la HEH, le Hainaut, la FWB, l'international) listés ci-après. Ce plan stratégique a été établi pour accompagner l'équipe de gouvernance durant toute la mandature actuelle. Il est conçu pour prendre en compte les évolutions du paysage de l'enseignement supérieur de Wallonie et vise à répondre aux attentes de la société et à préparer des défis tels que la gestion de la qualité ou la recherche. Ainsi, l'augmentation des effectifs étudiants, visant à ne pas subir le système à enveloppe fermée, s'accompagne d'axes stratégiques pour assurer une formation de qualité et répondant aux standards attendus tout en s'assurant des moyens humains et financiers adaptés. La HEH souhaite que ces défis puissent servir d'instruments de mesure de son bon fonctionnement et de sa performance. Le plan stratégique, réaliste, constitue un projet ambitieux dans un contexte de possibilités de financements restreintes.

Axe 1 : accompagner 3.000 étudiants tout au long de leur cursus

Axe 2 : prévoir l'évolution de l'encadrement à 5 ans

Axe 3 : maintenir le contact permanent avec les milieux professionnels

Axe 4 : être en phase avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur

Axe 5 : rechercher l'amélioration par la démarche Qualité

Axe 6 : développer la mobilité internationale
Axe 7 : renforcer la communication vers l'extérieur
Axe 9 : encourager la recherche

- 6 La réalisation des objectifs stratégiques de la HEH est attendue comme étant l'affaire de tous. Ainsi, la dynamique participative fait clairement partie de la stratégie de gouvernance de la haute école. C'est dans ce cadre, afin de renforcer la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques, que la HEH a créé des Commissions transversales :

Commission Qualité (qui inclut le développement durable)
Commission de l'Aide à la réussite et de la formation continuée du personnel
Commission de la valorisation de la recherche et de la formation continuée
Commission des Relations Internationales
Commission de l'enseignement inclusif
Commission Informatique
Commission SIPPT

Chaque commission transversale est présidée par un membre du collège de direction (directeur-président ou directeur de département), à l'exception de la commission qualité qui est présidée par la Coordinatrice institutionnelle. Des représentants des étudiants participent à ces commissions. Les travaux des commissions font l'objet de rapports pour chaque année académique.

Comme cela sera développé dans la partie concernant l'ESG 1.1, les commissions transversales constituent un élément primordial au cœur du fonctionnement de la HEH. Ce modèle original est judicieux car il permet de mener à bien des réflexions à portées stratégiques dans leurs domaines de compétences. Les travaux menés collégialement en leur sein donnent lieu à des rapports qui peuvent alimenter les prises de décisions de l'équipe de gouvernance tout en assurant une communication interne auprès des personnels et des étudiants.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

- 7 Le dossier d'autoévaluation constitue un inventaire très riche de l'organisation et des démarches mises en place pour assurer l'amélioration continue des missions de la haute école. Il a semblé au comité que ce DAEI avait toutefois été peu diffusé ou était peu connu d'une partie des personnels rencontrés et des étudiants.
- 8 Sur le plan de la méthodologie d'autoévaluation, la HEH évoque de nombreuses bonnes idées, par exemple : intégrer des extraits de rapports d'experts des évaluations programmatiques ou publier sur le site web l'avancement de l'autoévaluation. Dommage que ces bonnes idées n'aient pas été exploitées (par exemple pas trouvé sur le site web).
- 9 De manière générale, le dossier d'autoévaluation est peu réflexif. L'analyse des ESG consiste le plus souvent à une liste d'éléments dont on ne sait pas s'il s'agit de démarches effectives et documentées, de simples idées posées comme des pense-bêtes, ou encore d'actions à mener. De nombreuses formulations font l'effet de slogans, qui dénotent un manque de recul dans l'analyse, ainsi qu'un manque de vision prospective. Il est parfois difficile pour les experts d'identifier dans le dossier quelles sont les actions qui sont menées, en réponse à quels enjeux.

Une description plus précise de la manière dont certains dispositifs choisis fonctionnent permettrait de mieux apprécier la dynamique d'amélioration continue.

- 10 La visite s'est déroulée les 11, 12 et 13 mars 2020 dans les locaux de la HEH à Mons et a été organisée selon un programme en lien avec le plan stratégique de l'établissement et la structuration mise en place pour piloter ce dernier (voir *infra*). Le comité des experts a pu travailler dans de bonnes conditions, les discussions ont été ouvertes et franches et ces entretiens ont été très bénéfiques pour faire ressortir « la philosophie de la HEH : proximité et dialogue ». Le comité a cependant noté que certaines personnes rencontrées (diplômés, représentants du monde professionnel et représentants des administrateurs indépendants) n'avaient pas un statut permettant de garantir totalement leur indépendance vis-à-vis de la HEH.
- 11 Le comité des experts tient à remercier les responsables de la HEH et toutes les personnes rencontrées pour la qualité de l'accueil offert et pour la richesse des échanges.

Partie II

Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

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.

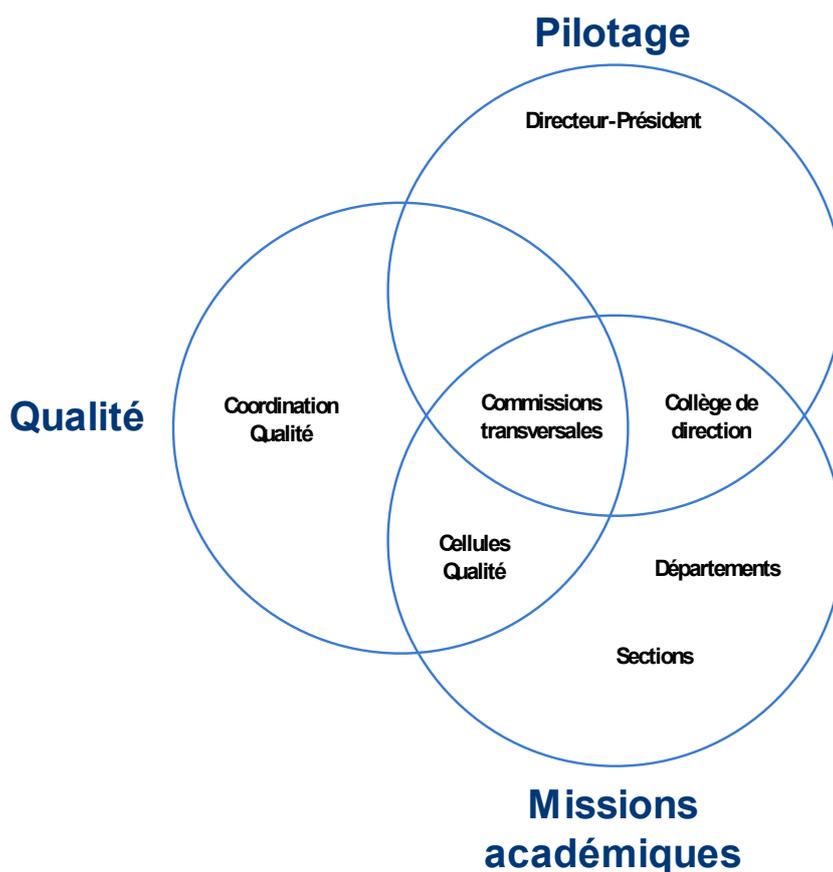
CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'attention partagée pour la qualité et la volonté constante d'amélioration s'alignent au Plan stratégique 2016-2021 (axe 5). Ce plan stratégique guide les actions engagées par la haute école. On observe notamment que les commissions transversales, la coordination qualité, les cellules qualité départementales, les personnels, tous entreprennent des actions concrètes en lien avec le plan stratégique dans une perspective d'amélioration continue.
- 2 On assiste à une dynamique de démarches dans une logique *bottom-up* avec une approche décentralisée qui débouche sur une diversité de pratiques. Cette approche permet à l'ensemble des composantes de la haute école de s'impliquer et de s'approprier la notion de qualité des missions académiques. Pour éviter que cette diversité puisse conduire à trop de disparité, avec le risque de ne pas être en mesure d'offrir un service équivalent à destination de tous les étudiants (par exemple modalités de tutorat, accès bibliothèque et/ou ressources documentaires), la haute école gagnerait à renforcer un cadre de référence partagé dont la finalité serait de fournir un socle commun à toute la haute école en matière de politique d'assurance qualité.

Ce cadre de référence partagé constituerait une politique qualité qui guiderait, telle une boussole, les différents départements et cursus dans la mise en œuvre de leurs programmes, projets et activités. Le comité estime que les bases d'une telle politique existent déjà, au travers d'éléments comme le plan stratégique, le règlement des études, le formulaire d'évaluation des enseignements par les étudiants ou le logiciel pour mener les enquêtes.

- 3 Les commissions transversales sont agiles et productives (en témoignent les rapports d'activité) et elles veillent à l'amélioration continue de leur fonctionnement. Les membres de ces commissions et le Collège de direction en sont satisfaits.

Ces commissions constituent un élément moteur, fédérateur et intégrateur des démarches qualité de la haute école : en tant qu'espace de partage (diffusion et remontée d'informations) transversal à toute l'institution, ces commissions jouent un rôle d'appui important pour le pilotage de la haute école. Le schéma ci-dessous montre le caractère central que jouent les commissions transversales dans la gouvernance de la haute école, aussi bien que dans l'assurance et le développement de la qualité :



Source : Comité des experts

- 4 Le développement durable est un exemple emblématique de la culture institutionnelle de la HEH fondée sur l'implication de l'ensemble des membres du personnel, des étudiants, des partenaires externes. Cette démarche se traduit également par un décloisonnement des départements/sections et par l'amélioration des processus d'apprentissage au travers de la gestion de projets.
- 5 Comme mentionné, les experts saluent l'existence d'un plan stratégique quinquennal. Son rôle de guide pour la conduite et le développement de la haute école apparaît de manière évidente. La direction de la haute école a su l'utiliser comme un instrument de référence de manière pragmatique : le développement durable, par exemple, est une thématique absente du plan stratégique 2016-2021 qui est apparue en cours d'exercice. La direction a su accueillir et stimuler la réflexion et les actions sur cette thématique, en faire un axe de développement fort, tout en suivant les lignes directrices offertes par le plan stratégique. Les directrices et directeurs de département ont été invités, dans leur offre de service, à proposer une déclinaison du plan stratégique pour leur département. Cette démarche montre la volonté d'un déploiement concret de la planification dans l'ensemble des composantes de la haute école. L'inconvénient par contre réside dans une « personification » de la stratégie : une planification stratégique, tant au niveau central qu'au niveau d'une composante, a beaucoup plus de chance de mettre une organisation en mouvement si elle est portée par l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. L'implication du personnel, des étudiantes et des étudiants dans son élaboration rend également cette planification stratégique plus en phase avec les préoccupations du terrain

et de son environnement. Les parties prenantes sont alors plus à même de se l'approprier et de la mettre en œuvre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Pour poursuivre cette dynamique de mise en commun et d'harmonisation, le comité recommande de compléter et consolider un cadre de référence partagé, notamment en renforçant les liens entre stratégie, indicateurs et pilotage. La construction de ce cadre partagé sera l'occasion de dégager des références communes qui seront gage de la durabilité et de la robustesse du système qualité. Ce cadre devra veiller à garantir une plus grande cohérence organisationnelle tout en permettant l'adaptation aux réalités spécifiques. En d'autres termes, le volet d'amélioration de la qualité existe, mais les outils de l'assurance qualité doivent être développés davantage.
- 2 La démarche autour du développement durable constitue une opportunité pour développer le « cadre partagé » dont il a été question plus haut (constat n°2) et pour utiliser la démarche comme terrain d'expérimentation, comme « terrain de jeu » pour « modéliser » une pratique qui pourrait ensuite être transférable de manière bénéfique au processus d'amélioration continue de la haute école.
- 3 Le comité recommande également de pérenniser les espaces de partage, sous la forme actuelle des commissions transversales ou sous une autre forme, et d'en maintenir le caractère ouvert et participatif comme c'est le cas aujourd'hui avec la présence des étudiants. Étant donné que ces commissions sont liées au plan stratégique et à l'équipe de direction, il est important de veiller à pouvoir conserver les bénéfices qu'elles apportent au pilotage et qui viennent d'être soulignés.
- 4 Le comité recommande à la direction d'associer à l'élaboration du prochain plan stratégique l'ensemble des parties prenantes, notamment les personnels et le corps étudiant, afin de renforcer encore son impact sur le développement la haute école. Pour déployer tous ses effets et garantir une adhésion des personnels et du corps étudiant encore plus forte, le plan stratégique gagnerait à être élaboré, partagé, décliné et mis en œuvre par l'ensemble de la communauté de la haute école, et non seulement par les équipes de direction.

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 L'élaboration et l'approbation des programmes de la HEH se font en suivant les règles attendues, dans une approche *bottom-up* partant des sections et des départements. Les évaluations réalisées par l'AEQES constituent des moments clefs qui rythment fortement les moments d'analyse sur les programmes. Les analyses faites avec une forte implication des équipes pédagogiques s'appuient alors sur les évaluations internes réalisées pour la majorité des formations et sur les rapports d'évaluation de l'AEQES. Ainsi, les révisions de programme ne sont pas organisées de manière systématique mais sont surtout rythmées par le calendrier des évaluations externes (réalisées par l'AEQES).
- 2 Certaines sections peuvent appuyer leurs réflexions sur des *Advisory boards*, ce qui étaye le volet pertinence des programmes de formation. Cette pratique qui constitue sans conteste un atout, de même que la réalisation de tables rondes avec des représentants du monde socio-économique et des *alumni*, n'est pas suffisamment mise en œuvre au sein de la HEH.
- 3 Le niveau d'implication des étudiants dans les réflexions sur les programmes dépend des pratiques des départements. Les spécificités de chacun d'entre eux, complétées d'une volonté de préserver la liberté pédagogique des équipes et des enseignants, conduisent à une hétérogénéité des pratiques. Un exemple notable en est l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) qui, en plus de pâtir de taux de participation souvent faibles, est assez fortement rythmée par les évaluations externes des programmes par l'AEQES.
- 4 L'approche par compétences des formations s'installe progressivement avec des objectifs d'évaluations intégrées qui ne sont pas encore diffusés assez largement au sein de la HEH. Dans ce cadre, les partages de bonnes pratiques entre pairs, ainsi que la formation continue des équipes pédagogiques, sont encore trop peu développés et peuvent donc constituer un frein face à la motivation des enseignants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer la démarche d'amélioration continue, qui est incluse dans la politique qualité de la HEH, en donnant au suivi de tous les programmes de formation une plus grande régularité calendaire qui s'affranchit du seul rythme des évaluations externes.
- 2 Associer des représentants de parties prenantes externes (professionnels et *alumni*) de manière régulière et avec de larges panels aux réflexions sur les programmes. Les échanges de bonnes pratiques entre départements permettront une mise en œuvre rapide tout en n'excluant pas les spécificités qui seront jugées utiles à préserver.
- 3 Veiller à l'usage des EEE de manière systématique et régulière, selon des modalités qui seront adaptées aux attentes et aux besoins, pour en faire un outil de révision et d'élaboration des programmes.
- 4 Poursuivre le développement d'une approche par compétences des formations s'appuyant sur des évaluations intégrées des acquis de l'apprentissage.

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 documents écrits fournis au comité et les entretiens réalisés pendant la visite mettent en évidence que les enseignants de la HEH font preuve d'une grande disponibilité à l'égard des étudiants. La volonté de prendre en compte les besoins des étudiants est de toute évidence largement partagée au sein de la HEH, en cohérence avec les valeurs de la haute école rappelées dans son projet pédagogique, social et culturel « *la haute école se doit d'aider l'étudiant.e à construire son identité, à conquérir sa liberté et à se réaliser* ».
- 2 Plusieurs commissions transversales sont particulièrement adaptées pour traiter certains aspects relatifs à l'ESG 1.3 : Commission Qualité, Commission de l'Aide à la réussite et de la formation continuée du personnel, Commission des Relations internationales. Les rapports de ces commissions remis au collège de direction permettent de soutenir la réflexion et les prises de décisions de l'équipe dirigeante de la HEH en matière d'apprentissage et d'enseignement centrés sur l'étudiant.
- 3 Au sein de chaque département, les coordinateurs.trices pédagogiques permettent une intermédiation efficace entre enseignants et étudiants. Ce sont des personnes ressources utiles aux étudiants. Cependant, il ne semble pas toujours aisé de mettre en œuvre dans leur intégralité les plans d'accompagnement individualisé (PAI) dont bénéficient certains étudiants.
- 4 Des pédagogies actives sont mises en œuvre dans plusieurs départements : apprentissages par projets, classes inversées, constitutions de portfolios.
- 5 On note également une volonté de prendre en compte le bien-être des étudiants. L'évènement Sportitude réalisé en 2019 en est un bon exemple et mérite d'être reconduit. (Cette prise en compte du bien-être est l'une des missions des coordonnateurs qualité œuvrant sur chaque campus).
- 6 La mobilité internationale s'est développée mais elle est parfois difficile à mettre en œuvre à cause notamment des stages que les étudiants doivent réaliser (développé dans la partie sur l'ESG 1.6).
- 7 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) est réalisée à partir d'une même base de questionnaire dans tous les départements, ce que les experts saluent tout en constatant que le taux de participation des étudiants reste faible. En outre, ces évaluations ne sont pas centralisées ni exploitées à des fins pédagogiques globales au niveau de la HEH ni même au sein des départements.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mieux harmoniser les périodes de stages et de mobilité afin de favoriser la mobilité des étudiants.
- 2 Améliorer la mise en œuvre des PAI. Le comité suggère à la HEH de commencer par un recensement des difficultés rencontrées à partir duquel pourront s'élaborer différents scénarios pour améliorer la situation actuelle. Ce travail pourrait par exemple être confié au service qualité qui associerait l'ensemble des référents PAI.
- 3 Un enseignement centré sur les étudiants implique d'ajuster régulièrement les modalités d'enseignement et les méthodes pédagogiques. À cette fin, il importe de disposer d'un retour régulier des étudiants sur les enseignements et la formation reçus. Le comité suggère à la HEH de relancer la réflexion sur l'outil utilisé pour recueillir l'avis des étudiants. Il pourrait être centré, par exemple, sur l'évaluation de la formation dans son ensemble plutôt que sur l'évaluation d'unités d'enseignement prises isolément.
- 4 Le comité suggère également de réfléchir à des exploitations pédagogiques possibles de ces résultats au sein des départements (en préservant naturellement l'anonymat des personnes).

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 Les conditions d'admission dans les formations de la HEH sont claires et explicitées sur le site internet. Pour les demandes de Valorisation des Acquis de l'Apprentissage (VAE), les candidats peuvent également trouver sur le site de la HEH les informations utiles.
- 2 Depuis l'année académique 2019-2020, il est possible de réaliser la procédure d'inscription en ligne, les demandes étant autorisées jusqu'à fin octobre.
- 3 La HEH a mis en place des dispositifs d'aide à la réussite, y compris au bénéfice d'étudiants de milieu et fin de cycle. Ces dispositifs sont utiles mais ils perdent en efficacité du fait de leur manque de visibilité/lisibilité de la part des étudiants (cf. ESG 1.6).
- 4 Les taux d'échec observés sont suivis, notamment lors des évaluations de programmes de l'AEQES, au travers de statistiques de réussite/abandon/réorientation/échec des étudiants. L'analyse approfondie de ces données, visant à en tirer des conclusions quant aux actions à mettre en place dans le cadre de la révision des programmes, reste à mener.
- 5 La reconnaissance de l'engagement entrepreneurial des étudiants de la HEH se traduit par un statut spécifique permettant de mieux concilier le parcours académique avec les exigences liées à la création de l'entreprise. Bien que peu connu des étudiants, la HEH encourage l'entrepreneuriat et met à disposition un soutien/accompagnement pour la réalisation des projets.
- 6 Dans un contexte de cadre légal évoluant régulièrement, la HEH veille à maintenir ses dispositifs administratifs en règle, de l'admission jusqu'à la certification.

RECOMMANDATIONS

- 1 Réaliser une analyse fine et continue des données permettant d'expliquer réussite/abandon/réorientation/échec des étudiants afin d'établir un plan de remédiation lié aux révisions régulières des programmes de formation.
- 2 Veiller à la bonne lisibilité, gage d'une visibilité nécessaire, des services proposés par la HEH pour l'aide à la réussite des étudiants.

- 3 Poursuivre l'accompagnement du développement du statut d'étudiant entrepreneur en veillant notamment aux actions de communication utiles pour l'information de tous.

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 projets de recherche se développent au sein du Pôle hainuyer. L’appartenance à ce pôle est une force, il permet de construire des réseaux et de lancer des collaborations de recherche avec d’autres institutions.

Comme souligné par la Commission transversale de la valorisation de la recherche, la « culture de recherche » est encore faible au sein de l’institution, malgré une volonté affirmée et un dispositif de soutien pertinent (dans un contexte de sous-financement de cette mission). Les enseignants de la HEH déjà impliqués dans des projets de recherche attestent qu’ils peuvent ainsi actualiser et approfondir leurs connaissances et enrichir leur mission d’enseignement (évolution ou transformation des cours par exemple). Un appel à projets interne renouvelé jusqu’en 2021 constitue un bon outil pour accompagner les initiatives émergentes.

- 2 La HEH cherche à favoriser la mobilité internationale des enseignants, qui – selon les témoignages recueillis - est encore faiblement développée, notamment en soutenant l’apprentissage de l’anglais.
- 3 La formation continue des personnels fait l’objet d’une attention de la part de la gouvernance de la HEH. Il manque cependant une stratégie globale et à plus long terme concernant la formation continue des personnels enseignants et non enseignants. Ceci pourrait s’inscrire dans une approche visant à établir une cartographie des compétences actuelles et futures (gestion prévisionnelle des emplois et des carrières) qui est voulue par la HEH et attendue par ses personnels.
- 4 Les initiatives en matière de pédagogies actives existent (apprentissage par projets, classe inversée, constitution de portfolios) mais semblent peu circuler d’un département à l’autre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Établir un plan de formation pluriannuel, actualisé tous les ans, basé sur une recension systématique des besoins avec synthèse au niveau de la haute école. Ce plan viendra conforter la cartographie prévisionnelle des compétences des personnels.
- 2 Réaliser un état des lieux des pratiques dans l’ensemble de la HEH en matière de pédagogies actives. Cet état des lieux aurait deux fonctions :
 - a. alimenter le plan de formation continue évoqué ci-dessus ;

- b. servir de base de travail pour organiser des demi-journées d'échange interdépartements sur les pratiques de pédagogies actives.
- 3 Veiller à une meilleure communication au sein des départements des résultats des recherches et de leur apport au niveau de la qualité de la formation en vue de sensibiliser davantage d'enseignants à l'intérêt des activités de recherche.

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 Concernant les ressources mises à disposition par l'établissement pour l'apprentissage, le comité a observé une variété importante de moyens. Les étudiants ont accès à un large choix d'outils numériques (internet, ordinateur, logiciel, plateforme de partage, etc.). Ils bénéficient aussi d'un accès à des ressources matérielles physiques tel que des bibliothèques et des salles de travail. Néanmoins, selon les témoignages recueillis, et malgré les ressources numériques disponibles, de fortes inégalités persistent entre les sites de Mons et de Tournai notamment concernant les bibliothèques. Ces inégalités sont préjudiciables pour les étudiants de Tournai.
- 2 Le comité a également observé l'intérêt porté par l'établissement à la mobilité étudiante. L'existence de la commission des relations internationales et la mise en place d'un plan d'action a permis une augmentation de 2 % des mobilités étudiantes en 5 ans. Le comité a conscience des difficultés que rencontrent l'établissement et les étudiants notamment concernant le financement des échanges à l'étranger. Cependant, la haute école souffre d'un manque d'enseignements linguistiques. Les bacheliers ne proposent pas de cours de langue. Cette lacune pose des problèmes lors de l'insertion professionnelle de certains étudiants.
- 3 L'accompagnement des étudiants se fonde sur un dialogue constructif entre les étudiants et l'équipe éducative ainsi qu'avec l'établissement. Les étudiants sont représentés dans les instances et les commissions via le groupe représentatif des étudiants de la HEH (GREH). De manière globale, ils semblent satisfaits des accompagnements proposés par la Haute École. Le service à la réussite et le plan d'accompagnement personnalisé sont de vrais atouts. L'existence de la commission d'aide à la réussite et la commission pour l'enseignement supérieur inclusif témoigne de l'importance accordée à la réussite des étudiants. Cependant, il ressort des entretiens des problèmes organisationnels. Il semble difficile de se repérer dans tous les services proposés et les multiples casquettes portées par les enseignants. De plus, le service à la réussite est accessible uniquement pour les étudiants de première année. Même s'il s'agit d'une contrainte légale, le comité est d'avis que ce service gagnerait à être élargi à l'ensemble des étudiants. Ces outils d'aides sont également dépendants de l'investissement des enseignants et des informations mises à disposition des élèves. Il existe un manque de visibilité concernant tous les moyens mis à disposition des étudiants par la HEH.

RECOMMANDATIONS

- 1 Réduire les inégalités entre les différents sites de formation de la HEH, notamment au niveau de l'accès aux ressources bibliothécaires.
- 2 Poursuivre les actions engagées pour le développement de la mobilité internationale.
- 3 Sensibiliser et informer les étudiants sur les ressources existantes (base de données, plateforme de partage, aide à la mobilité, etc.), afin de les inciter à les utiliser plus fréquemment. Le comité suggère de poursuivre les efforts de communication et d'information.
- 4 Développer et étendre les services aux étudiants. Le comité recommande de développer le service à la réussite ainsi que le tutorat à tous les niveaux. Il faut poursuivre le travail engagé. Il est également important de sensibiliser les étudiants sur la nécessité de maîtriser une seconde langue.
- 5 Le comité encourage l'établissement à accompagner les étudiants après leur fin d'étude.

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 Un logiciel spécifique (HyperQuest) est régulièrement utilisé pour réaliser des enquêtes portant sur divers objets utiles au pilotage. Cela s'inscrit assurément dans une démarche volontariste de collecte et de recherche de données probantes. Toutefois, si des actions allant dans ce sens sont menées dans certains départements et dans le cadre du projet relatif au développement durable, il n'existe pas de dispositif de récolte et d'analyse systématiques de données utiles au pilotage et à l'amélioration continue.
- 2 Il manque, dès lors, un tableau de bord de pilotage global consolidant des données quantitatives ou qualitatives comme par exemple :
 - Le nombre d'étudiants et leurs caractéristiques,
 - Les cours et les étudiants tutorés,
 - Le nombre d'étudiants avec plan d'action individualisé,
 - Les taux d'abandon, de réorientation, de réussite et d'insertion dans l'emploi,
 - Les résultats des évaluations des enseignements par les étudiants.
- 3 De plus, lorsque des actions d'amélioration sont mises en œuvre, elles ne sont pas suffisamment précédées de mesures *ex-ante* et pas systématiquement suivies de mesures *ex-post*.
- 4 On observe également un manque de formalisation des procédures relatives aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) au niveau de la diffusion des résultats et de la communication sur les mesures prises en termes de contenu ou d'approche pédagogique suite à l'analyse des résultats

RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de s'inscrire pleinement dans une approche visant l'amélioration continue et l'obtention des résultats attendus, l'institution doit se doter d'un tableau de bord de pilotage global et par département. Cela implique de développer et valoriser la culture du *rendre-compte* et une approche par indicateurs intégrés au sein de l'organisation. Cela suppose également de réaliser des mesures *ex-ante*, de systématiser le recueil, le traitement et l'analyse des données quantitatives et qualitatives et d'assurer les mesures *ex-post* après mise en œuvre des actions d'amélioration.

- 2 Sur le plan de la gestion de l'information, la nécessaire formalisation des procédures relatives aux EEE devrait concerner, d'une part, la transmission des résultats aux étudiants et aux enseignants et, d'autre part, la communication des usages de ces résultats par rapport aux ajustements et modifications programmatiques.

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 Concernant la communication externe, l'établissement est actif sur divers canaux d'information. La haute école possède un site internet complet et actualisé. Il présente l'éventail de formation. Il explique les contenus, débouchés et passerelles possibles. Les institutions et les services proposés par l'établissement sont également détaillés. Le site internet fournit des informations claires et précises pour les inscriptions. Ces moyens témoignent d'une politique de transparence.
- 2 La haute école est également présente sur les réseaux sociaux. Cela permet d'atteindre des publics cibles et d'attirer de nouveaux étudiants et partenaires.
- 3 L'établissement a également développé une communication interne efficace. Un guide étudiant est distribué aux étudiants de première année. Des panneaux numériques et des panneaux d'affichages sont placés à différents endroits. Des newsletters sont envoyées sur les boîtes mails afin d'informer les étudiants et le personnel des actualités de l'établissement. Néanmoins, le comité a observé une méconnaissance par les étudiants des activités de l'établissement, notamment concernant la démarche qualité.
- 4 La charte qualité, publiée dans le guide étudiant, ne reflète pas correctement cette démarche. Elle ne propose aucune explication. Sa forme actuelle ne permet la compréhension du public sur une démarche qualité opérée au sein de la HEH.

RECOMMANDATIONS

- 1 Restructurer l'accès à l'information. Lors de la visite, le service communication a fait part de son projet de mise en place d'un système de recueil des informations ainsi que d'outils d'archivage et de statistique. Le comité prend note du dynamisme du service communication et encourage ce travail.
- 2 Repenser la charte qualité et la communication sur la démarche qualité entreprise par la haute école.

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 La participation et l'implication de différents enseignants dans de nombreuses instances (ARES, commissions de catégorie, associations professionnelles, journées d'études, ...) permettent de capter un certain nombre de réalités et d'évolutions pouvant conduire à des adaptations des programmes. La veille scientifique y contribue également.
- 2 Dans certaines sections, des tables rondes et *advisory boards* sont mis en place pour recueillir l'avis des employeurs et des diplômés sur les programmes (cf. ESG 1.2). Ces retours du monde professionnel sont à la base d'adaptations de certains programmes d'études.
- 3 Plus spécifiquement, au sein du département des Sciences et technologies, chaque section réalise annuellement une mise à jour des programmes en fonction des retours des tables rondes précitées et des évaluations des enseignements par les étudiants et communique sur les changements apportés. Dans le département des Sciences de l'éducation et enseignement et dans le département des Sciences sociales, des adaptations des programmes d'éducateur et d'assistant social ont été réalisées à partir des résultats des évaluations programmatiques de l'AEQES, des enquêtes auprès des *alumni* et des professionnels.
- 4 Toutefois, de manière globale, le processus de révision des programmes n'est pas suffisamment formalisé et documenté. C'est notamment le cas par rapport à sa fréquence et à son timing mais aussi en termes de programmation des opérations et des données sur lesquels il est fondé.
- 5 Concernant le feed-back des étudiants, les sections du département des Sciences de l'éducation utilisent certains outils en fin de cours pour favoriser ledit feed-back et le dialogue avec les étudiants. Toutefois, des professeurs et des représentants des étudiants indiquent que peu d'étudiants répondent aux questionnaires. Par ailleurs, même si certains professeurs considèrent que le pôle hainuyer et les pairs constituent des ressources, il faut constater que la HE ne met pas à la disposition des enseignants un dispositif d'accompagnement par rapport à la manière de prendre en compte les résultats des EEE.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il apparaît nécessaire de formaliser et de documenter les processus permettant d'assurer de manière régulière un suivi, une évaluation et une adaptation des programmes. Ces processus doivent notamment comprendre la programmation des opérations, les données probantes prises en compte (résultats des enquêtes, des tables rondes, indicateurs statistiques, ...) et la communication des changements prévus ou apportés. À cet égard, l'approche mise en œuvre par le département des Sciences et technologies en termes de mise à jour annuelle des programmes mériterait d'être généralisée à l'ensemble des sections des autres départements.
- 2 Il convient de développer des formules garantissant une participation significativement plus importante des étudiants aux évaluations des enseignements. Deux pistes citées par les représentants des étudiants sont d'une part, l'implication des étudiants dans l'élaboration des questionnaires et d'autre part, un retour aux étudiants sur les suites réservées aux difficultés mises en avant par ceux-ci dans leurs réponses. Deux autres pistes mentionnées dans le dossier d'autoévaluation institutionnelle pourraient utilement être testées. Il s'agit, d'une part, de revoir les dates de programmation des EEE et d'autre part, de soumettre les questionnaires d'évaluation en présentiel.
- 3 Il importe également d'équiper en termes de méthodologie et d'outils les enseignants par rapport aux suites à donner aux EEE au-delà des contributions que peuvent apporter le pôle hainuyer et les pairs.

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

- 1 En l'état actuel du dispositif d'évaluation externe au sein de la FWB, même si des actions d'amélioration continue sont mises en oeuvre régulièrement, les évaluations des programmes à la HEH sont réalisées lors des audits externes de l'AEQES pour l'ensemble des formations et de la CTI pour les formations d'ingénieurs. Il n'y a pas actuellement au sein de la HEH d'évaluations organisées de façon interne.
- 2 Le comité d'experts note que la démarche volontaire de la HEH de participer à la présente phase pilote est à porter au crédit de cet établissement en cohérence avec la démarche qualité inscrite dans son plan stratégique.

CONCLUSION

Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère dont l'évaluation n'est pas réellement possible.

Conclusion

La HEH est un établissement d'enseignement supérieur bien ancré dans son environnement local et provincial. Son dynamisme repose entre autres sur l'implication et la motivation dont font preuve les équipes pédagogiques, administratives et techniques.

La gouvernance de la HEH, volontaire et dynamique, guide ses actions grâce à son plan stratégique quinquennal et dispose d'un modèle participatif agile et efficace basé sur des commissions transversales qui permettent une approche participative de toutes les parties prenantes. Cette organisation, source de richesse et de diversité, permet notamment à l'ensemble de la haute école de s'impliquer et de s'approprier la démarche d'amélioration de la qualité.

Pour éviter que cette diversité puisse conduire à trop de disparité, la haute école gagnerait à renforcer le cadre de référence partagé dont la finalité serait de fournir un socle commun à toute la haute école en matière de politique d'assurance qualité. Le comité d'experts est convaincu du fait que la démarche autour du développement durable constitue une bonne opportunité pour développer ce cadre partagé et pour utiliser la démarche comme terrain d'expérimentation pour modéliser une pratique qui pourrait ensuite être transférable de manière bénéfique au processus d'amélioration continue de la haute école.

Dans ce contexte la nécessité du partage de bonnes pratiques, notamment par des échanges entre départements, mérite d'être réaffirmée afin de renforcer la culture institutionnelle commune. La diversité des pratiques ne devient une richesse et une force pour toute la haute école que quand les meilleures pratiques des uns sont partagées par tous et au profit de tous.

Le comité d'experts, sur la base de ses constats et analyses, est persuadé que la HEH dispose de tous les atouts nécessaires pour poursuivre la mise en œuvre de l'amélioration de la qualité inscrite dans son plan stratégique et, dans ce cadre, il encourage l'établissement à continuer à soutenir le développement de sa politique qualité.

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

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

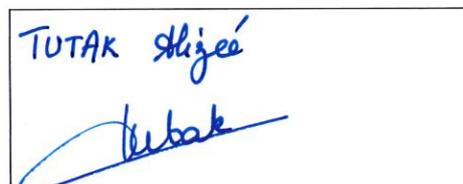
Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique

Le Directeur-Président

Denis DUFRANE

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

TUTAK Stijes

19/01/21

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 11 au 13 mars 2020 – HEH

Mercredi 11 mars 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	N°	Fonction
09:00	10:00	Réunion de travail, consultation de la documentation mise à disposition		
10:00	11:00	(1) Rencontre de début de visite avec le Collège de direction - Brève présentation	1	Directeur-Président
			2	Directrice de département (DSJEG)
			3	Directeur de département (DST)
			4	Directeur de département (DSEE)
			5	Directrice de département (DSS)
			6	Directrice adjointe (HEH)
			7	Directrice adjointe (DSEE)
			8	Directeur adjoint (DST)
11:00	11:15	Débriefing de l'entretien et consultation des documents		
11:15	11:45	(2) Rencontre avec le Service Qualité	1	Coordinatrice institutionnelle CQ
			2	Coordinatrice institutionnelle CAR-FC
11:45	12:00	Débriefing de l'entretien		
12:00	12:45	Déjeuner de travail		
12:45	13:45	(3) Rencontre avec les membres de la Commission Qualité et de Cellules Qualité par Campus	-	
			1	Coordinatrice institutionnelle CQ
			2	Coordonnatrice qualité DSS
			3	Coordonnatrice qualité DSJEG
			4	Coordonnateur qualité DST
			5	Coordonnatrice qualité DSEE - Ty
6	Coordonnatrice qualité DSEE - Ms			
13:45	14:00	Débriefing de l'entretien		
14:00	14:50	(4) Rencontre avec des membres de la Cellule de Développement Durable (CDD) et de responsables de projet DD	-	
			1	Maitre assistante DSS
			2	Maitre assistante DSJED
			3	Maitre assistante DSJED
			4	Directeur adjoint DST
			5	Maître assistant DSJEG
			6	Ouvrier DSJEG
7	Chef de travaux DST (bilan carbone)			
14:50	15:00	Débriefing de l'entretien et consultation des documents		
15:00	15:50	(5) Rencontre avec des représentants étudiants institutionnels (GREH)	1	Etudiant DST
			2	Etudiant DSEE

			3	Etudiant DSEE
			4	Etudiant DSS
			5	Etudiant DSJED
			6	Etudiante DSEE
			7	Etudiant DSS
			8	Etudiant DST
			9	Etudiant DST (en visioconférence)
15:50	16:00	Débriefing de l'entretien		
			-	
16:00	16:50	(6) Rencontre avec des enseignants (niveau Bachelier)	1	Maitre assistant DSS (CS)
			2	Maitre assistant DSS (AS)
			3	Maitre assistante DSJEG (Droit/AD)
			4	Maitre de formation pratique DSJEG (AD/MTL)
			5	Maitre assistant DST (Electronique)
			6	Maitre assistant DST (Infographie)
			7	Maitre assistante DSEE (AESI - Ms)
			8	Maitre assistante DSEE (PP,PS,ES - Ms/Ty)
16:50	17:00	Débriefing de l'entretien		
			-	
17:00	17:50	(7) Rencontre avec des étudiants diplômés	1	Diplômé DSS - Conseiller social
			2	Diplômée DSS - Assistante sociale
			3	Diplômée DSJEG - Droit
			4	Diplômé DST
			5	Diplômé DST - Master Ing Informatique
			6	Diplômé DSEE - AESI Maths
			7	Diplômé DSEE Educateur spécialisé
17:50	18:20	Débriefing de l'entretien et consultation des documents		

Jeudi 12 mars 2020

Heure de fin	Entretien	N°	Fonction
10:00	Réunion de travail, consultation de la documentation mise à disposition		
		-	
11:00	(1) Rencontre avec des membres de Commissions transversales	1	Référente SAR, CESI ; Mb CoVR (DSJEG - MA)
		2	Coordinateur institutionnel CI
		3	Attachée institutionnelle CRI
		4	Membre CoVR, Référente CESI (DST - MA)
		5	Directrice adjointe HEH
		6	Coordinatrice institutionnelle CAR-FC

		7	Membre CAR (DST - MA)
11:15	Débriefing de l'entretien et consultation des documents		
11:45	(2) Rencontre avec le Service Communication	1	Chargée de com. Presse & Relations publiques
		2	Chargée de com. digitale
		3	Infographiste et vidéaste
12:00	Débriefing de l'entretien		
12:45	Déjeuner de travail		
13:45	(3) Rencontre avec des membres de Commissions transversales	-	
		1	Référente SAR (DSEE Ms - MA PP, AESI)
		2	Référente SAR et PAI (DSEE Ty - MA)
		3	Membre CRI (DST - MA)
		4	Coordinatrice institution. CESI, Mb CAR
		5	Mb CESI, CoVR, CQ ; Invitée CAR (DSEE Ms - MA)
		6	Membre CI (DST)
		7	Référente SAR (DSEE - Ty - MA PS, PP, AESI)
8	Référente SAR (DSEE - Ms - MA ES)		
14:00	Débriefing de l'entretien		
14:50	(4) Visite de l'Institution/ Présentation des sites	-	
		1	Directeur adjoint DST
		2	Coordinateur logistique DST
		3	MA DSS
15:00	Débriefing et consultation des documents		
15:50	(5) Rencontre avec des étudiants non impliqués au niveau institutionnel	1	Etudiante FC AS (DSS - Ty)
		2	Etudiante FC CS (DSS - Ms)
		3	Etudiant MC MTL (DSJEG)
		4	Etudiante MC Droit (DSJEG)
		5	Etudiant MC Biotech (DST)
		6	Etudiante FC Educateur spécialisé (DSEE - Ms)
16:00	Débriefing de l'entretien		
16:50	(6) Rencontre avec des enseignants (niveau Master)	-	
		1	Maitre assistant DSS référent MIAS
		2	Maitre assistant DSS référent MIAS
		3	Maitre assistant DSS référent MIAS
		4	Maitre assistant DST Ing Construction
		5	Chargé de cours DST Ing Informatique
		6	Maitre assistante DST Ing Bac
		7	Maitre assistante DST Ing Bac
8	Chef de travaux DST Ing Mobilité		

17:00	Débriefing de l'entretien		
17:50	(7) Rencontre avec des représentants du monde professionnel et des employeurs	-	
		1	Chef de service (AS) CPAS La Louvière
		2	Inspecteur social, Chef de direction
		3	Président du Tribunal du travail de Mons
		4	RealDolmen
		5	Directeur Ecole communale
		6	Directeur de la Goudinière, Tournai
7	TL construction		
18:20	Débriefing de l'entretien et consultation des documents		

Vendredi 13 mars 2020

Heure de début	Heure de fin	Entretien	N°	Fonction
09:00	09:30	Réunion de travail, consultation de la documentation		
09:30	10:20	(1) Rencontre avec les responsables de Services de support (personnel administratif, technique, ouvrier)	-	
			1	Secrétaire DSJEG
			2	Administrateur - secrétaire HEH
			3	Secrétaire de Direction DSEE - Ty
			4	Secrétaire de Direction DSEE - Ms
			5	Responsable service personnel HEH
			6	Comptable HEH
			7	Responsable service étudiants HEH
			8	Personnel ouvrier DSEE
9	Personnel ouvrier DSS			
10:20	10:30	Débriefing de l'entretien		
10:30	11:00	(2) Rencontre avec des enseignants impliqués en recherche	1	Maitre assistant DSJEG
			2	Maitre assistante DST (ESTISIM)
			3	Maitre assistant DST
			4	Maitre assistant DST
			5	Maitre assistant DSEE - Ty
			6	Maitre assistant DSEE - Mons
11:00	11:10	Débriefing de l'entretien		
11:10	11:40	(3) Rencontre avec la coordination pédagogique	1	Chef de travaux DSS
			2	Maitre assistante DST
			3	Maitre assistante DSEE

			4	Maitre assistante DSEE
			5	Maitre assistante DSEE
11:40	11:50	Débriefing de l'entretien		
11:50	12:20	(4) Rencontre avec la coordination qualité	1	Coordinatrice institutionnelle CQ
			2	Coordinatrice institutionnelle CAR-FC
12:20	13:15	Débriefing de l'entretien et déjeuner de travail		
13:15	13:45	(5) Rencontre avec les Autorités	1	Directeur-Président
			2	Directrice de département
			3	Directeur de département
			4	Directeur de département
			5	Directrice de département
13:45	16:30	Préparation de la restitution orale		
16:30	17:00	Restitution orale		