



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Informatique

Bachelier Informatique de gestion

Bachelier Informatique et systèmes,  
orientation informatique industrielle

Bachelier Informatique et systèmes,  
orientation technologie de  
l'informatique

Haute École Louvain en Hainaut  
(HELHa)

Philippe Lepoivre (président)  
Anne-France Brogneaux  
Eline Malherbe

11 juillet 2023

# Table des matières

Informatique : Haute École Louvain en Hainaut.....	3
Critère A.....	7
Critère B.....	12
Critère C.....	15
Conclusion .....	16
Droit de réponse de l'établissement.....	17

# Informatique : Haute École Louvain en Hainaut

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2022-2023 à l'évaluation continue du cursus « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné à distance par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site, le 18 octobre 2022 pour la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit les Bacheliers en Informatique et Système et en Informatique de Gestion, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète de ces programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi à la suite de la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Anne-France Brogneaux (experte profession et experte qualité)
- Philippe Lepoivre (Président, expert qualité)
- Eline Malherbe (experte étudiante)

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Une véritable démarche d'amélioration continue qui se met en place, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'établissement
- Des actions entreprises par la cellule qualité se fondant sur une volonté de concertation et d'ouverture aux parties prenantes
- La réflexion collective menée autour des futurs projets pédagogiques de l'institution afin d'identifier les opportunités offertes par la pédagogie numérique et hybride
- Une attention forte à la pertinence et à la lisibilité des formations
- Une communication menée auprès des parties prenantes externes pour améliorer la pertinence des formations ainsi que leur lisibilité

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Un recours insuffisant aux indicateurs de pilotage
- Une priorisation des actions d'amélioration planifiées peu corrélée aux moyens humains déployables
- Une charge de travail pour les étudiants insuffisamment maîtrisée qui gagnerait à être pilotée au travers des crédits ECTS.
- La communication auprès des parties prenantes internes de la HELHa sur la réalisation du plan d'action pour renforcer la confiance des personnels dans la démarche.
- La faible place accordée par les programmes aux acquis d'apprentissage qui peut constituer le langage partagé entre les professionnels, les futurs étudiants et les enseignants

## OPPORTUNITÉ

Un marché de l'emploi particulièrement propice aux études en informatique

## MENACE

Un accroissement non contrôlé des inscriptions à la formation de bachelier en informatique de gestion.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Accompagner les plans d'action d'indicateurs de pilotage qui aideront la HELHa à mesurer son efficacité dans la réalisation de ses principaux objectifs.
- 2 Mettre progressivement en place les conditions qui favoriseront l'adoption de nouvelles pratiques pédagogique en prenant davantage en compte l'approche compétence.
- 3 Encourager la mise sur pied du chantier de la charge de travail étudiante fondée sur une approche collective impliquant l'ensemble des enseignants.
- 4 Développer davantage de liens institutionnels avec le monde professionnel sans toutefois remettre en cause la responsabilité première de l'établissement pour arbitrer les divergences au nom des valeurs sociétales et professionnelles que veut promouvoir la haute école.
- 5 Aménager davantage de temps à la concertation entre enseignants et à leur formation qui constitue un frein à l'amélioration des pratiques pédagogiques.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) est une asbl qui relève du réseau libre confessionnel. Elle est née en septembre 2009 de la fusion de trois Hautes Écoles hainuyères. Elle est composée de quinze implantations réparties sur Braine-le-Comte, Charleroi, Gilly, Gosselies, La Louvière, Leuze-en-Hainaut, Louvain-La-Neuve, Loverval, Mouscron, Mons, Montignies-sur-Sambre et Tournai.

La Haute École dispense plus d'une cinquantaine formations, de type court ou long, réparties dans sept domaines (agronomique, arts appliqués, social, économique, santé, éducation, sciences et technologies).

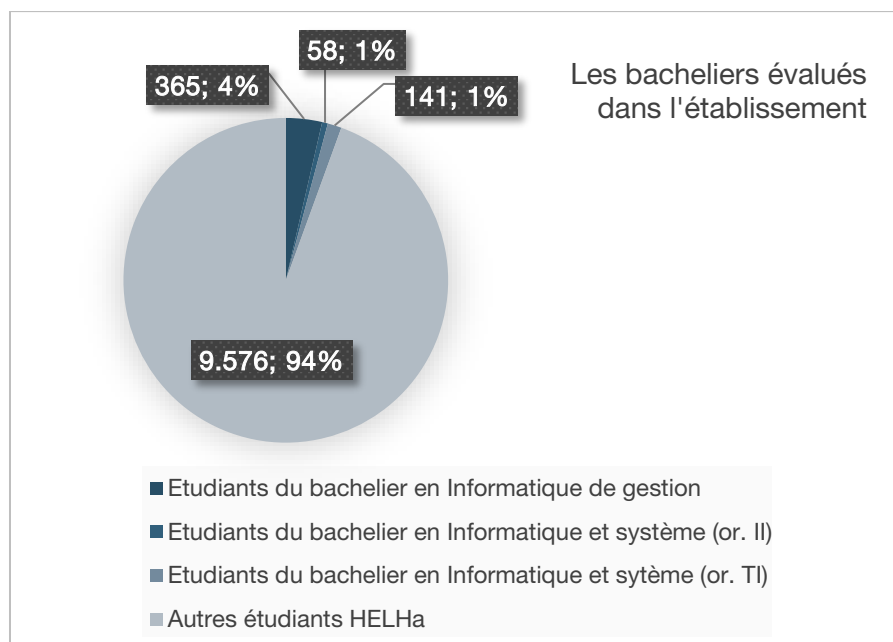
La HELHa propose deux orientations pour le **bachelier en Informatique et Systèmes**, qui font partie du domaine « Sciences et Technologies » :

- l'**orientation informatique industrielle**, qui est organisée sur l'implantation de Charleroi ;
- l'**orientation technologie de l'informatique**, qui est organisée à Tournai.

Le **bachelier en Informatique de Gestion** est quant à lui organisé par le domaine « Économique » sur 2 implantations de la HELHa : Mons et Montignies-Sur-Sambre.

En 2020-2021, sur les 10 140 étudiants inscrits à la HELHa :

- 365 étudiants (3,59 %) étaient inscrits au bachelier en informatique de gestion ;
- 58 étudiants (0,57 %) étaient inscrits au bachelier en informatique et système, orientation informatique industrielle ;
- 141 étudiants (1,39 %) étaient inscrits au bachelier en informatique et système, orientation technologie de l'informatique<sup>2</sup>.

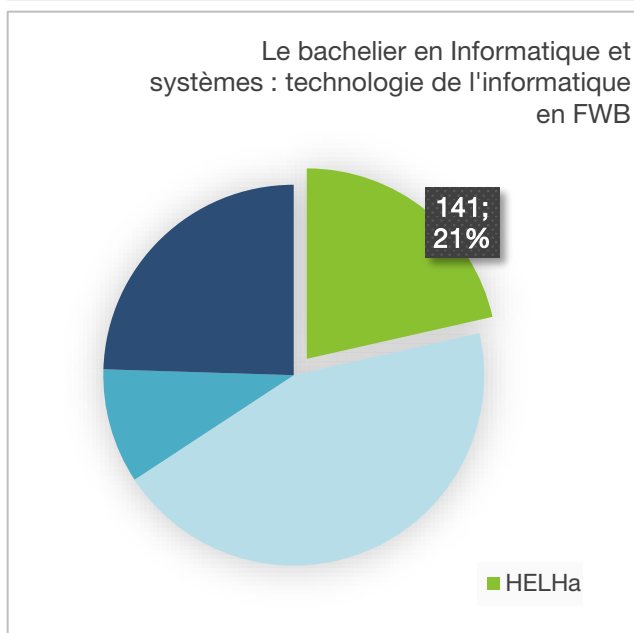
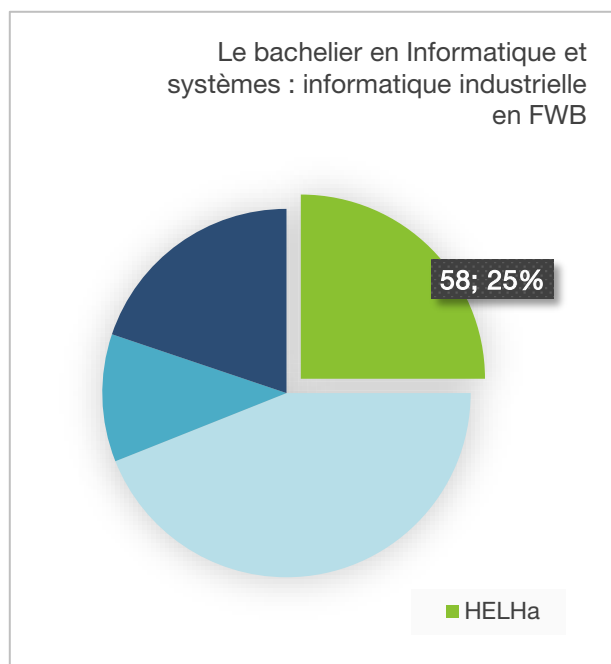
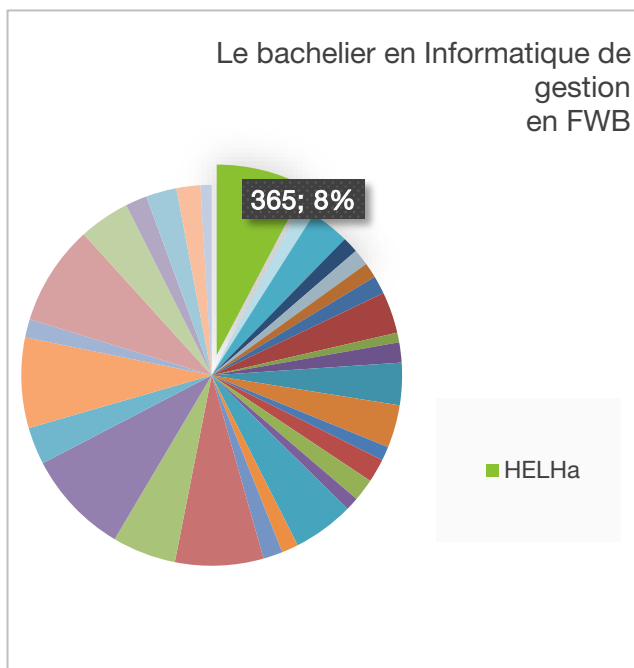


En comparaison avec le nombre d'étudiants inscrits dans ces cursus pour l'ensemble des établissements de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) – Hautes écoles et établissements

<sup>2</sup> Source : base de données SATURN. Année de référence : 2020-2021.

d'enseignement de promotion sociale, les étudiants inscrits à la HELHa représentaient en 2020-2021 :

- 8% des étudiants inscrits au bachelier en Informatique de gestion<sup>3</sup> ;
- 25% des étudiants inscrits au bachelier en Informatique et systèmes, orientation informatique industrielle ;
- 21% des étudiants inscrits au bachelier en Informatique et systèmes, orientation technologie de l'informatique.



<sup>3</sup> Source : base de données SATURN. Année de référence : 2020-2021. Précisons que les données statistiques présentées ici concernent 31 établissements sur le 33 concernés par le cursus.

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation continue précédente

Plusieurs éléments de contexte sont à prendre en considération depuis la dernière évaluation continue réalisée en 2017, car ils peuvent affecter les programmes de formation qui font l'objet de la présente évaluation.

Une particularité de la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) est de dispenser un enseignement sur quatre implantations différentes (Charleroi, Mons, Montignies-sur-Sambre et Tournai). Cette particularité résulte de la fusion en 2009 des trois hautes écoles libres du Hainaut (la Haute École Libre du Hainaut Occidental, la Haute École Charleroi Europe et la Haute École Roi Baudouin). Bien que datant de plus de dix ans, la réalité de terrain apparaissant dans le dossier d'avancement (DAv) et lors des entretiens de cette évaluation est encore marquée par cet historique.

L'ensemble des cursus en informatique évalués à la HELHa connaît une augmentation globale du nombre d'étudiants de près de 16 % depuis l'année académique 2015-2016. L'effectif enseignant (toutes catégories confondues) est resté globalement dans le même ordre de grandeur qu'en 2016 (environ 29 ETP).

En avril 2021, des experts mandatés par l'AEQES ont effectué une évaluation institutionnelle de la HELHa. Suite à cette évaluation, l'établissement a publié un plan stratégique actualisant le précédent plan « HELHa 2020 » et a présenté en juin 2022 son plan de suivi institutionnel. Plusieurs points figurant dans le nouveau plan stratégique et ce plan de suivi intéressent les formations évaluées dans ce rapport et seront mentionnés en lien avec les critères propres à cette évaluation continue.

Sur le plan de sa gouvernance, la HELHa dispose d'une cellule qualité institutionnelle qui dépend directement du Vice Directeur-Président en charge de la politique qualité et des relais qualité existent au niveau des deux domaines concernés.

Enfin, l'épidémie du COVID-19 a entraîné un bouleversement majeur en obligeant la direction à adapter le fonctionnement de l'établissement aux contraintes sanitaires. Il s'agit principalement de la mise en place d'un enseignement à distance et de l'adaptation des pratiques pédagogiques au numérique.

## Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne*

- 1 Le fonctionnement général de la HELHa est décrit dans le Projet Pédagogique, Social et Culturel (PPSC) qui est accessible à tous sur le site institutionnel (y compris aux parties prenantes externes intéressées). La HELHa respecte les prescrits légaux notamment ceux relatifs à la représentation étudiante, mais, au-delà de la conformité du fonctionnement de l'établissement aux textes de loi, les actions entreprises par la cellule qualité (enquêtes, questionnaires, *focus groups*, EEE, ...) révèlent une réelle volonté de concertation et d'ouverture aux parties prenantes qui est, par ailleurs, réaffirmée dans le plan stratégique actualisé (plusieurs de ces actions sont mentionnées et analysées tout au long de ce rapport en lien avec le critère qui les concerne).
- 2 L'analyse du suivi des recommandations formulées en 2017 par le comité d'experts conduit à des constats différents résumés dans le tableau ci-dessous. Globalement, le plan stratégique actualisé de la HELHa, son plan d'action institutionnel (publié en juin 2022) et l'analyse SWOT préparée dans le cadre de cette évaluation continue confirment *a posteriori*, aux yeux de l'établissement, la pertinence des recommandations, même si les actions entreprises ne sont pas toutes clôturées.

Résumé de la recommandation 2017	Analyse du comité sur le suivi apporté
1. Décider jusqu'où doivent aller l'harmonisation des différentes formations et la mutualisation des méthodes et des ressources	La politique de la HELHa de prise en compte des réalités de terrain différentes selon l'implantation est pertinente étant donné l'historique de l'établissement ; elle conduit à parfois observer des différences entre implantations. Ces réalités de terrain différentes ne doivent cependant pas occulter les objectifs transversaux que la HELHa veut également mettre en avant (voir le critère C).
2. Communiquer plus efficacement envers les étudiant(e)s potentiel(le)s	Le comité salue les efforts d'une meilleure communication (par exemple au niveau des grilles de programmes des formations qui sont retravaillées), mais observe encore des disparités qui gagneraient à faire l'objet d'un arbitrage institutionnel au bénéfice d'une communication efficace (voir le critère B)



3. Mieux structurer les fiches ECTS et mieux organiser la révision des programmes	Cette recommandation reste à approfondir en lien avec la problématique de la charge de travail des étudiants. La procédure de révision des programmes n'est pas encore finalisée, mais l'institution s'est questionnée sur les compétences finales que doivent acquérir les diplômés (voir le critère B).
4. Gérer le plan d'action sur le mode projet	Le plan d'action de la HELHa est maintenant présenté selon un mode projet (application LoiQ – voir ci-dessous, critère A, point 8).
5. Systématiser la constitution et la communication de traces formalisées des nombreuses initiatives informelles pour capitaliser les efforts et réalisations	Cette recommandation n'a pas encore fait l'objet d'une réflexion finalisée. Le présent rapport y revient (voir le critère C).
6. Mener une politique active de développement professionnel des enseignants à la fois dans les domaines disciplinaires et pédagogiques et en mesurer les effets	Les différents entretiens montrent que cette recommandation fait partie des préoccupations des autorités qui l'ont initiée à travers leurs priorités pédagogiques (voir critères B et C).

- 3 Concernant l'exécution du plan d'action de 2017, le comité observe positivement que les actions projetées s'articulent correctement avec les axes de développement du plan stratégique. Leur nombre est cependant élevé, beaucoup d'échéances n'ont pu être respectées et seule une faible proportion d'actions planifiées ont été clôturées (9 actions sur 22 planifiées initialement). Le comité retient que le formalisme de la conduite de projet est bien respecté, mais observe peu de véritables indicateurs de pilotage SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis). Quand ces indicateurs potentiellement SMART existent, ils ne sont pas assortis d'un objectif chiffré permettant de justifier le lancement d'une action d'amélioration. À titre d'exemples, quels sont les objectifs que la HELHa se donne pour le « taux de satisfaction des étudiants vis-à-vis des enseignements », le « nombre d'étudiants en mobilité internationale », le « nombre de formations continues suivies par les enseignants » ou encore le « taux de réponses aux questionnaires envoyés aux professionnels » ? Le comité n'a pas non plus trouvé trace d'un indicateur pour mesurer l'insertion professionnelle des diplômés alors que les programmes de bacheliers en Informatique sont des formations professionnalisantes.
- 4 Les actions de communication participant à la réalisation de l'analyse SWOT et à la préparation du nouveau plan d'action (2023) comprennent des enquêtes réalisées auprès des différentes catégories du personnel, des étudiants, mais aussi des diplômés ; elles confirment la volonté d'écoute des parties prenantes de l'établissement. À cet égard, le comité note avec intérêt que la SWOT a été organisée en évitant d'y inviter les membres de la direction dans le souci de libérer pleinement la parole. L'ensemble des réponses à ces initiatives souligne également l'adhésion des parties prenantes aux objectifs généraux du plan stratégique (formations des personnels, mise à disposition d'infrastructures de qualité, affirmation du caractère professionnalisant des formations...) (voir le critère B). Si le comité se félicite de ces initiatives, il s'interroge

néanmoins sur leur récurrence future qui n'est mentionnée nulle part dans les documents alors que leur répétition à intervalles réguliers est nécessaire pour mesurer l'évolution des indicateurs de pilotage.

- 5 Les actions réalisées en lien avec la crise sanitaire du COVID montrent comment l'établissement a fait face à ce défi et y trouve maintenant une opportunité de mettre en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques dans une perspective d'amélioration continue. Trois étapes distinctes peuvent être observées dans le vécu de la crise COVID par la HELHa :
  - a. Dans un premier temps, et dans l'urgence, **une phase d'actions** ciblant la maîtrise des outils numériques et la réussite de cette transition forcée. A cet effet, l'établissement a mis en place un portail unique d'accès aux outils numériques disponibles pour tous les étudiants comme les enseignants. Un effort de soutien à la formation aux outils numériques par la cellule d'accompagnement pédagogique a également été réalisé.
  - b. **Une phase d'analyse** a ensuite été engagée à travers 2 enquêtes pilotées par la cellule qualité pour analyser l'impact de ces nouvelles modalités d'apprentissage tant pour les étudiants que pour les enseignants.
  - c. Enfin, l'établissement a entamé **une phase plus prospective de réflexion** sur des scénarios d'enseignement et des modalités d'évaluation adaptées au contexte d'apprentissage en ligne. Pour ce faire, un groupe de travail (« enseignement 2025 ») a été mis sur pied pour accompagner cette réflexion collective autour des futurs projets pédagogiques de l'institution et d'identifier les éléments positifs en matière de numérique et d'enseignement hybride.

### *Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité*

- 6 La publication du plan stratégique actualisé en 2022 réaffirme les ambitions de la HELHa « de devenir un acteur de référence de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles » et d'être attentif à la réussite des étudiants à la fois « sur les plans académique, professionnel et personnel ». Ce plan stratégique présente des objectifs spécifiques en lien avec les différentes parties prenantes (les étudiants, les personnels parmi lesquels les enseignants, mais aussi le monde professionnel élargi à la société civile dans « ses aspects écologiques, sociaux, économiques et politiques »). Les objectifs de la HELHa s'opérationnalisent ensuite à travers des axes de développement stratégique. Le comité apprécie que le plan actualisé ait été doté d'un volet gouvernance et qualité qui n'était pas présent dans la première version de 2014, alors que ces préoccupations sont essentielles à la mise en place d'une véritable culture qualité.
- 7 Globalement, les actions d'amélioration entreprises par l'établissement sont donc nombreuses et diversifiées mais présentées de manière séparée, tantôt dans (1) le suivi des recommandations formulées en 2017, (2) dans le plan d'actions proprement dit (plan de suivi déposé en 2017), (3) dans l'ensemble des actions de communication menées en direction des parties prenantes externes et internes et, enfin, (4) dans les actions entreprises face aux défis du COVID. Ces présentations distinctes ne favorisent pas une vue d'ensemble des priorités. Le comité regrette aussi que seules les activités contenues dans le document « plan d'actions » soient présentées selon le mode projet recommandé par les experts en 2017. Les autres chantiers auraient peut-être gagné en lisibilité s'ils étaient tous pilotés avec la mention claire du responsable de l'action, de sa temporalité, des indicateurs de réalisation, ...

- 8 La HE a développé un outil propre (LoiQ) qui permet d'assurer le suivi des actions entreprises. Le choix de cet outil paraît judicieux puisqu'il semble bien connu des interlocuteurs rencontrés et qu'il permet de réunir et partager l'information en un lieu unique.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de faciliter l'articulation et la mise en œuvre de toutes les actions d'amélioration entreprises par la HELHa, le comité recommande d'intégrer l'ensemble de celles-ci dans un même plan d'action et d'y ajouter d'éventuelles nouvelles priorités quand elles s'imposent à son agenda (comme le COVID, en 2020). Actualiser ce plan d'action sur une base régulière (au moins annuelle) permettrait d'intégrer régulièrement les éventuels nouveaux défis, de revoir l'ordre des priorités en fonction des problèmes rencontrés, etc. Le comité recommande aussi d'affiner le degré de priorisation des actions afin que le travail demandé ne soit pas trop ambitieux et corresponde aux efforts que l'établissement peut déployer.
- 2 Le bilan annuel des actions que le comité recommande est un moment opportun pour que la direction communique sur le degré de réalisation du plan d'action au cours de l'année écoulée et sur les priorités de l'année suivante afin de s'assurer de l'adhésion des parties prenantes internes. Une telle démonstration de leadership de la direction est de nature à renforcer la confiance des personnels dans la démarche, à leur permettre de comprendre l'évolution des priorités retenues et, au final, d'éviter la fatigue due aux changements trop nombreux et non compris.
- 3 Le comité recommande de poursuivre la réflexion collégiale sur la place que pourront occuper à l'avenir la pédagogie numérique et l'enseignement hybride, en étant attentif à la charge de travail associée à ces modalités d'enseignement, notamment pour les étudiants. Cette réflexion ne peut ignorer le besoin d'une formation approfondie au bénéfice des enseignants. Le comité recommande de mener ces réflexions en s'informant sur les démarches identiques qui sont menées au sein du Pôle hennuyer et d'institutions partenaires comme l'UCLouvain.
- 4 Le comité recommande de généraliser l'utilisation de l'outil LoiQ, de sorte qu'il soit adopté et compris par l'ensemble de la communauté (étudiants compris), car il permettrait l'affichage de tous les plans d'actions selon une gestion de projet classique : objectifs, temporalité, indicateurs SMART et responsable. L'accès donné à tous à cet outil constituerait le signe d'une volonté de transparence et de partage informel de l'information. Néanmoins, le caractère multipolaire de la HELHa ne l'exonère pas de l'organisation de quelques moments forts d'une communication organisée par les autorités de la HELHa vers les parties prenantes internes par les moyens les mieux adaptés.
- 5 Des indicateurs d'efficacité devraient accompagner le plan d'action et constituer un tableau de bord qui pourra aider la HELHa à mesurer son efficacité dans la réalisation de ses principaux objectifs (la mobilité, la communication, la conception des activités d'aide à la réussite, les liens avec les milieux professionnels, l'insertion professionnelle, ...). Le comité recommande également d'associer ces indicateurs aux processus qui organisent le fonctionnement de la HELHa afin d'identifier les personnes qui pourraient contribuer à leur collecte.

## Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Pertinence des programmes*

- 1 Depuis la dernière évaluation de suivi en 2017, le comité observe plusieurs améliorations de la pertinence dès à présent mises en œuvre par le domaine « Économique » comme l'organisation d'événements avec le monde professionnel, la réalisation d'un modèle commun au domaine, de grille d'évaluation pour les stages ainsi que l'amélioration de la communication envers les maîtres de stage. Dans le domaine « Sciences et Technologies », le comité relève en particulier l'organisation de conférences organisées sur des sujets de pointe, données par des conférenciers extérieurs.
- 2 À travers le plan stratégique actualisé, le plan de suivi institutionnel et les actions de communication menées auprès des parties prenantes externes transparaît la volonté de la HELHa d'améliorer la pertinence des formations (à titre d'exemple, les questionnements relatifs aux compétences acquises comparées aux attentes des milieux professionnels) ainsi que leur lisibilité (tant pour les futurs étudiants que les milieux professionnels). Bien qu'il soit trop tôt pour présenter de futures pistes d'amélioration précises, le comité regrette que la méthode de travail qui sera adoptée pour décider des réponses de l'établissement à ces critiques n'ait pas été prédéfinie.
- 3 Le comité observe le souhait des étudiants de participer à davantage d'activités les aidant à construire leur identité professionnelle et à donner sens à leur formation au travers leur participation à des cycles de conférences où des employeurs présentent leur société, à des salons ou autres événements dans le domaine informatique.
- 4 La lisibilité des programmes vis-à-vis des employeurs et des futurs étudiants est également au cœur des préoccupations de la HELHa. Ainsi, une révision des grilles de programme est à l'étude à Montignies-sur-Sambre et Charleroi. Elle entraînerait notamment des changements de noms d'unités d'enseignement (UE) et d'acquis d'apprentissage (AA) pour lesquels les intitulés actuels semblent trop flous. En lien avec les attentes du monde professionnel, le comité s'interroge aussi sur les choix réalisés au niveau des langages informatiques utilisés dans les apprentissages. Enfin, le comité observe qu'il existe un certain nombre de différences qu'il juge peu avisées dans la description des profils d'enseignement pour les futurs étudiants. Ainsi, pour l'informatique industrielle, les compétences terminales sont décrites. Pour la technologie de l'informatique, le descriptif prend un aspect plus concret avec l'évocation de langages informatiques et de technologies. Enfin, pour le bachelier en Informatique de gestion, les documents citent des compétences terminales et des *soft skills*. Ces différences ne facilitent pas la comparaison des descriptifs par des étudiants potentiels.
- 5 L'augmentation du nombre d'étudiants révèle le succès des formations proposées, mais pose aussi des problèmes organisationnels pour les travaux pratiques en lien avec le nombre de locaux (et leur capacité d'accueil) pour lesquels des plans d'amélioration sont planifiés.

- 6 La préoccupation exprimée au sujet des taux de réussite par plusieurs interlocuteurs est prise en compte par l'importance donnée par la HELHa à la mise en place d'une série de mesures d'aide à la réussite allant de l'organisation d'une semaine de propédeutique jusqu'à l'accompagnement d'étudiants en difficulté par d'autres étudiants ayant réussi la matière.

### *Cohérence et équité des programmes*

- 7 La problématique d'un manque de temps pour la concertation entre enseignants et pour leur formation continue est citée à plusieurs reprises dans le DAv comme un obstacle à l'amélioration des pratiques pédagogiques. Le comité note avec intérêt que le domaine « Économique » a dégagé du temps (un après-midi par mois) sur des heures initialement consacrées à l'enseignement pour permettre aux enseignants de se rencontrer, ce qui est un levier important pour augmenter la cohérence du programme. Le comité note que le domaine « Sciences et Technologies » n'a pas fait le même choix, bien que les entretiens aient confirmé un besoin identique de concertation.
- 8 La question de la charge de travail étudiante (déjà mentionnée par le comité d'évaluation précédent) n'a pas donné lieu à des améliorations tangibles malgré une réflexion en cours et l'avis demandé aux étudiants au niveau des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE). Le lien entre les ECTS et la charge effective de travail pose aussi question. Ainsi, certains projets interdisciplinaires (particulièrement intéressants aux yeux des enseignants et également appréciés des étudiants) se révèlent très chronophages pour les étudiants, mais sont assez peu crédités alors qu'ils apportent une réelle synergie entre les cours et qu'ils permettent aux étudiants de s'ouvrir à une véritable pratique professionnelle. De plus, l'équilibre de la charge de travail n'est pas garanti tout au long de la formation : plusieurs périodes « goulots » se succèdent.
- 9 L'ensemble des observations qui précèdent pose la question de la conduite du changement en matière de pratiques pédagogiques adoptées par la HELHa.

Les entretiens et les dossiers consultés par le comité révèlent une faible place accordée par les programmes aux « acquis d'apprentissage » qui gagneraient à devenir le fil rouge de la communication vers les professionnels, de la présentation des formations aux futurs étudiants, mais aussi un élément facilitateur de la concertation entre enseignants.

Les notions « d'acquis de la formation » et « des compétences » qui sont associées aux formations en informatique sont décrites de manière générique dans les référentiels de compétences écrits sous l'égide de l'ARES. L'énoncé des acquis de la formation pourrait offrir l'opportunité d'afficher les spécificités de l'offre de formation de la HELHa par rapport aux autres établissements.

Par ailleurs, les entretiens ont révélé que les grilles actuelles des programmes pouvaient attribuer une charge en ECTS différente pour un même cours donné dans deux implantations par des enseignants différents. Si la logique « matière » peut justifier de telles différences, le concept de compétences à acquérir pourrait susciter une nouvelle dynamique à la concertation entre enseignants en donnant la préséance aux acquis de la formation plutôt qu'aux contenus des cours. L'adoption de profils de compétences comme socles des programmes de formation et du pilotage de l'enseignement pourrait être le fil rouge permettant à l'ensemble des quatre implantations de partager des éléments de langage identiques.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de mettre en place progressivement les conditions qui favoriseront l'adoption de nouvelles pratiques en prenant davantage en compte les acquis de la formation. Cette recommandation se décline autour de trois volets d'actions complémentaires :
  - a. Réunir un conseil consultatif des employeurs et des anciens (une ou deux fois par an) pour aider l'établissement à réfléchir aux compétences que doivent acquérir les diplômés et des points particuliers du programmes comme les langages informatiques à privilégier dans la formation. Ce conseil consultatif (qui serait unique pour l'ensemble des formations d'informatique de la HELHa) serait un lieu d'échanges entre les implantations pour qu'elles construisent progressivement des pratiques pédagogiques convergentes et/ou complémentaires.
  - b. Bâtir la communication envers les futurs étudiants autour des acquis de la formation en lien avec des métiers contribuerait à recruter des étudiants s'engageant dans des études avec un réel projet professionnel.
  - c. Réfléchir à une définition de charges qui encourage les pratiques pédagogiques actives en restant compatible avec le règlement de travail de la HELHa.
- 2 Parallèlement à cette première recommandation, le comité encourage la HELHa à faire de la charge de travail étudiante un chantier prioritaire du nouveau plan d'action. Une évaluation objective de la charge de travail réelle semble nécessaire et une approche collective de cette problématique, impliquant l'ensemble des enseignants, gagnerait à être mise sur pied.
- 3 L'alignement des objectifs d'un cours (en termes de compétences), des pratiques pédagogiques et des modalités d'évaluation est évidemment souhaitable, mais demande une sensibilisation de l'enseignant qui est traditionnellement recruté pour des compétences « matière » éloignées de la didactique d'une discipline. Le comité recommande la mise en place d'un accompagnement pédagogique institutionnel pour que les enseignants s'approprient le sens de cette évolution et que les craintes vis-à-vis de ce changement s'estompent.
- 4 Le comité recommande de proposer un lien institutionnel avec le monde professionnel afin d'aller progressivement vers la co-construction des programmes dans le respect des référentiels de l'ARES et sans toutefois remettre en cause la responsabilité première de l'établissement pour arbitrer les divergences de points de vue au bénéfice de l'étudiant et au nom des valeurs sociétales et professionnelles que veut promouvoir la HELHa.

## Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Dans la perspective de développement d'une culture qualité, le comité considère que la HELHa doit davantage acquérir les caractéristiques d'une organisation apprenante. En particulier le comité observe que le système qualité mis en place actuellement n'aboutit pas systématiquement à la définition d'indicateurs nécessaires au pilotage de l'établissement sur une base objective (« *evidence based* »). Construit d'indicateurs simples et utiles (indicateurs SMART), le tableau de bord doit également servir à la communication tant interne qu'externe de l'établissement (insertion professionnelle des étudiants, satisfaction des étudiants vis-à-vis de l'enseignement, satisfaction des enseignants, ...).
- 2 Le comité reconnaît l'importance de vouloir respecter l'identité de chaque implantation, souvent ancrée dans son historique, mais l'insuffisance d'espaces de concertations (formalisés ou non) entre domaines/implantations permet peu de s'enrichir par le développement de pratiques communes orientées qualité en vue de l'amélioration continue : mise en commun de bonnes pratiques d'organisation des stages, harmonisation de la structure des documents communs (fiches ECTS, description de formation, ...) davantage portées par les valeurs et priorités du plan stratégique. Les actions pilotées par la cellule qualité peuvent jouer ce rôle.
- 3 Si l'approche participative vis-à-vis des enquêtes adressées aux parties prenantes internes et externes semble s'enraciner dans la culture de l'établissement, le comité observe que les entretiens n'ont pas fait mention d'une cartographie des processus qui permettrait d'identifier les processus clés qui contribuent à construire les indicateurs de pilotage.

### RECOMMANDATION

- 1 Le comité recommande de développer les espaces d'échanges entre domaines/implantations favorisant des mécanismes d'enrichissement mutuel des pratiques qualité, au service de l'amélioration continue (mise en commun de bonnes pratiques dans l'organisation des stages, communication harmonisée des profils d'enseignement ou du canevas des fiches UE, par exemple).

## Conclusion

Le comité observe que le DAv et les entretiens montrent la volonté de la HELHa de s'engager dans une politique d'amélioration continue reposant sur une culture qualité institutionnelle. La présente évaluation confirme les difficultés et points d'attention déjà identifiés par l'établissement (nombre élevé d'étudiants, infrastructures qui doivent être améliorées par endroits, temps de concertation insuffisant entre enseignants, temps de travail des étudiants,...) mais aussi la volonté de donner à la gestion par la qualité une place plus importante et un rythme d'améliorations plus soutenu.

Les constatations et recommandations formulées par le comité à l'issue de cette évaluation tentent d'aider la HELHa à consolider ses acquis de la démarche qualité en l'adossant aux axes prioritaires du plan stratégique actualisé, à mettre en œuvre des objectifs davantage priorités rendant les plans d'actions plus efficaces, à constituer un tableau de bord fiable permettant de suivre l'évolution du dispositif de formation, à construire des espaces de dialogue entre domaines/implantation et à développer une approche compétence qui pourrait s'imposer comme le fil rouge de la conduite du changement par l'institution.

Le comité observe que les bases d'un système qualité performant sont jetées, malgré les contraintes liées à une organisation multipolaire. La HELHa ne manque pas d'atouts à faire valoir pour prendre ces changements à bras le corps : le dynamisme de l'équipe pédagogique, un staff de direction soudé, une cellule qualité expérimentée et disposant d'une autonomie fonctionnelle adéquate ainsi que l'existence de besoins sociétaux importants en lien avec les deux programmes évalués.

Le comité a fait le choix de proposer à l'établissement des recommandations en lien avec les constats qui lui semblent les plus importants au regard de ses objectifs stratégiques tout en l'encourageant à voir si d'autres constats demandent ou non à être pris en compte dans son futur plan de suivi. Le comité insiste pour que le choix final des recommandations et des actions d'amélioration soit en phase avec les moyens et la culture de la HELHa et que l'institution reste maîtresse de ces décisions au nom de ses objectifs stratégiques et de ses valeurs.



# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Informatique

2022-2023

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

	Observation de fond
	Néant

Nom, fonction et signature de  
l'autorité académique dont dépendent  
certaines entités du cluster

Gérard Martine  
Directrice du domaine Sciences  
et Technologies

**Martine Gérard**  
(Signature)

Signature numérique de  
Martine Gérard (Signature)  
Date : 2023.06.19 17:18:25  
+02'00'

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Deleu Hélène

**Deleu  
Hélène**

Signature  
numérique de  
Deleu Hélène  
Date : 2023.06.19  
16:15:47 +02'00'

Nom, fonction et signature de  
l'autorité académique dont dépendent  
certaines entités du cluster

Lhote Etienne  
Directeur du domaine Economique

**Etienne Lhôte**  
(Authentication  
)

Signature numérique de  
Etienne Lhôte  
(Authentication)  
Date : 2023.06.20 08:27:39  
+02'00'