



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

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Haute École de la Province de Liège (HEPL)

Yves REY, président
Dylan COUCK
Charles MOUMOUNI
Basilio NAPOLI
Julie NOLLAND

3 septembre 2024

Table des matières

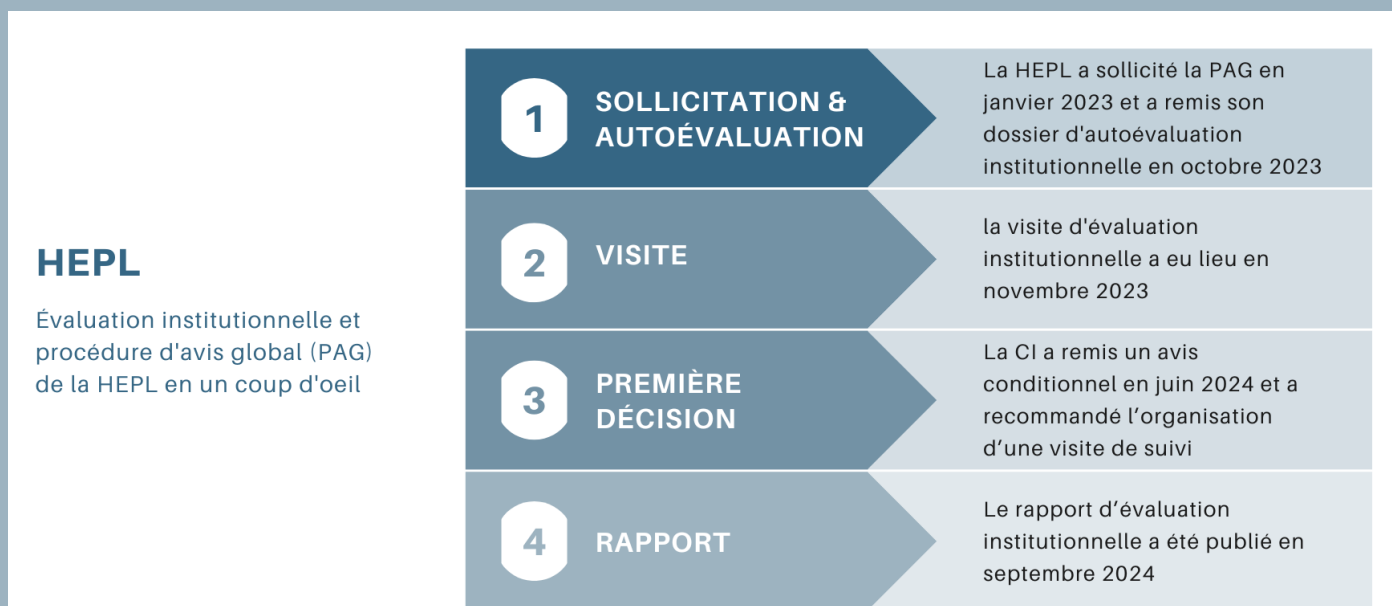
Liste des acronymes utilisés	3
Évaluation institutionnelle de la HEPL, en synthèse	4
Partie I - Présentation de l'établissement	8
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base des ESG (partie 1).....	15
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	15
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	19
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	21
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification	24
ESG 1.5. : Personnel enseignant	27
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	30
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	32
ESG 1.8. : Information du public.....	34
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	37
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	41
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global	45
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité	47
Critère 2. Information du public	51
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes	53
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe	56
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.....	59
Partie IV - Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et de la Commission indépendante (juin 2024).....	60
ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HEPL des 14, 15 et 16 novembre 2023	64

Liste des acronymes utilisés

AA	Acquis d'apprentissage
AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ARES	Académie de recherche et d'enseignement supérieur
CAP&N	Cellule d'appui pédagogique et numérique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ESG	<i>Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area</i>
ETP	Équivalent temps plein
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HE	Haute école
HEPL	Haute école de la Province de Liège
LabSET	Laboratoire de soutien aux synergies Éducation-Technologies
PO	Pouvoir organisateur
RH	Ressources humaines
SAR	Service d'accompagnement à la réussite
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
TFE	Travail de fin d'études
UE	Unité d'enseignement
WFOT	<i>World federation of occupational therapists</i>

Évaluation institutionnelle de la HEPL, en synthèse

Contexte de l'évaluation



L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2023-2024 à l'évaluation institutionnelle de la Haute École de la Province de Liège (HEPL). Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé à une visite de la HEPL les 14, 15 et 16 novembre 2023, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré les parties prenantes de l'établissement¹.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des experts revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés pour cette évaluation institutionnelle menée par l'AEQES, à savoir les *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (ESG, partie I) :

- 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

La HEPL ayant sollicité la procédure d'avis global, quatre critères supplémentaires sont analysés dans la Partie III de ce rapport, et accompagnés de recommandations. Le droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces parties.

¹ Voir le programme de la visite, repris en annexe 1

Enfin, intervient l'étape décisionnelle de la procédure d'avis global (Partie IV) : collégalement le comité des experts et la Commission indépendante² positionnent le développement institutionnel en regard des quatre critères et rédigent un avis de synthèse. La décision ne fait pas l'objet d'un droit de réponse mais peut être contestée par voie de recours³.

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.

² La composition de la Commission indépendante est disponible sur https://aeges.be/agence_composition_cam.cfm

³ Les informations en lien avec la procédure de recours sont disponibles sur https://aeges.be/agence_composition_recours.cfm

Composition du comité des experts⁴ :

- Yves REY, expert pair, en gouvernance et gestion de la qualité, président du comité
- Dylan COUCK, expert étudiant
- Charles MOUMOUNI, expert pair, en gouvernance et gestion de la qualité
- Basilio NAPOLI, expert en gouvernance, gestion de la qualité et des milieux professionnels
- Julie NOLLAND, experte en éducation et en gestion de la qualité

Messages-clés du comité des experts

Principales forces

- Culture qualité présente et partagée dans l'ensemble de l'institution
- Organisation et pilotage de la qualité mature
- Suivi systématique et formel des recommandations des évaluations de programmes dans les plans d'action
- Outils solides pour le suivi des plans d'action
- Ensemble des parties prenantes impliquées dans le développement de la HE
- Climat de confiance, de respect et de liberté d'expression au sein de l'institution
- Proactivité institutionnelle dans les processus de révision de programmes
- Processus de révision et de refonte de programmes intégrés dans le plan stratégique
- Existence de réunions pédagogiques systématiques
- Services centraux et transversaux contribuant à un fonctionnement efficace de la HE
- Dispositifs d'aides et soutien aux étudiants publiés et accessibles
- Volonté d'infuser les pratiques et la culture de la recherche
- Supervision des nouveaux enseignants durant l'année de leur entrée en fonction
- Participation à l'alliance d'universités européennes UNlgreen
- Engagement du PO dans le développement de la HE

Principales faiblesses

- Plan stratégique manquant d'objectifs, de mesures et d'indicateurs SMART
- Orientation « résultats » insuffisamment développée
- Démarche qualité *top-down* ne valorisant pas suffisamment les dynamiques *bottom-up*
- Corps étudiant pas totalement intégré dans la démarche de gouvernance institutionnelle
- Implication inégale des mondes professionnels
- Absence de processus formel d'élaboration de nouveaux programmes
- Participation inégale des parties prenantes dans l'élaboration des plans stratégiques
- Articulation entre planification stratégique et politique qualité pas toujours efficiente
- Taux de réponse faible EEE
- Communication hétérogène des résultats des EEE
- Mobilité internationale limitée
- Disparité des infrastructures et d'équipements sur les différents campus
- Processus de développement des compétences des personnels peu formalisés et insuffisamment en lien avec les entretiens et bilans RH
- Absence de stratégie de communication formalisée
- Cellule CAP&N sous-dotée

⁴ Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

Principales recommandations

- 1 Poursuivre le développement des tableaux de bord stratégiques et opérationnels en intégrant notamment des objectifs, mesures et indicateurs SMART et insuffler une orientation résultats dans l'institution.
- 2 Renforcer l'utilisation systématique de données objectives par tous les services de soutien afin d'évaluer la pertinence de leur offre.
- 3 Impliquer de manière plus systématique et soutenue l'ensemble des parties prenantes internes lors de l'élaboration du futur plan stratégique.
- 4 Identifier, valoriser et développer davantage les pratiques mises en œuvre dans une approche *bottom-up*.
- 5 Distinguer la procédure d'élaboration et d'approbation des nouveaux programmes de celle des programmes existants.
- 6 Intégrer plus clairement l'implication des étudiants dans la stratégie de l'établissement, au-delà des obligations décrétales et inciter à l'implication des étudiants dans les mandats de représentation, notamment en tant que délégués, de façon homogène dans la HE.
- 7 Renforcer le taux de réponses des EEE en poursuivant l'effort de sensibilisation, clarifier auprès des parties prenantes le sens de ces EEE et systématiser leurs retours vers les étudiants.
- 8 Porter attention à la disparité des infrastructures et des équipements sur les différents campus.
- 9 Renforcer les ressources à disposition de la cellule CAP&N.
- 10 Formaliser et homogénéiser le processus de développement des compétences professionnelles et pédagogiques des enseignants.
- 11 Expliciter la stratégie de communication et la manière dont elle sera mise en œuvre et évaluer l'adéquation des ressources humaines mises à la disposition de la cellule communication avec les tâches à réaliser.

Partie I - Présentation de l'établissement

La Haute École

La Haute École de la Province de Liège (ci-après HEPL) est un établissement né en septembre 2007 de la fusion de trois hautes écoles : les hautes écoles provinciales Rennequin Sualem, Léon-Eli Troclet et André Vésale.

En vertu de l'article 11, 1° du décret Paysage⁵, la HEPL est reconnue comme établissement d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles dont elle bénéficie notamment de subventionnements. Le pouvoir organisateur de la HEPL est la province de Liège. La HEPL fait partie du réseau Conseil des Pouvoirs organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS) ainsi que du Pôle académique Liège-Luxembourg dont elle bénéficie de soutiens et de supports.

Avec ses 11 implantations (campus et sites) présentes sur Liège et sa province, la HEPL propose 60 formations dans 7 départements, soit 35 bacheliers, 12 masters et 13 spécialisations. Pionnière en matière d'alternance, la HEPL a créé, en 2011, deux masters, l'un en *Facility management* et le second en Gestion de production. Par la suite, elle a ouvert un master en alternance en Expertise comptable et fiscale (en codiplomation avec la HELMo et la Hénallux) et coorganise un master en alternance en *Sales management* (avec l'ULiège, la HELMo et la Hénallux).

À la rentrée académique 2023, la HEPL comptait près de 10.000 étudiants (elle en comptait 9.250 en 2018).

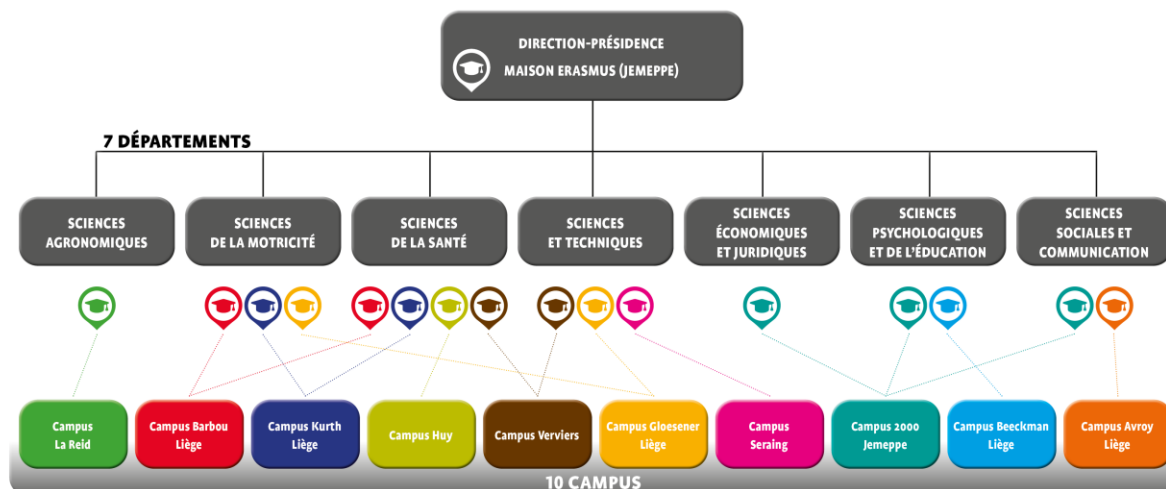
La répartition des départements et formations délivrées se décline comme suit⁶ :

Départements	Nombre de programmes	Nombre d'étudiants
Sciences agronomiques	1 bachelier	250 étudiants
Sciences économiques et juridiques	7 bacheliers, 4 masters et 1 spécialisation	1.200 étudiants
Sciences de la santé	9 bacheliers, 1 master et 9 spécialisations	2.000 étudiants
Sciences psychologiques et de l'éducation	3 bacheliers, 1 master et 2 spécialisations	900 étudiants
Sciences sociales et communication	6 bacheliers, 2 masters et 1 spécialisation	1.800 étudiants
Sciences et techniques	7 bacheliers et 3 masters	1.600 étudiants
Sciences de la motricité	2 bacheliers et 1 master	2.050 étudiants

⁵ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études

⁶ Source : site internet www.hepl.be consulté le 24 janvier 2024

LES DÉPARTEMENTS ET LES SITES



Départements et campus de la HEPL

En 2022, la HEPL a rejoint l'alliance d'universités européennes UNIGreen, née du programme Erasmus+, qui se veut développer une université européenne spécialisée dans les domaines de l'agronomie, des biotechnologies et des sciences de la vie. UNIGreen réunit huit établissements d'enseignement supérieurs européens⁷ (Islande, Belgique, Bulgarie, Portugal, Espagne, France, Italie, Pologne).

La gouvernance de la HEPL

En termes de gouvernance, la HEPL est placée sous la responsabilité de son pouvoir organisateur qui est la Province de Liège dont le Collège provincial représente le pouvoir exécutif.

La HEPL est dotée de différents organes de décision et de consultation :

- les organes de décision :
 - l'*Organe de gestion* qui est chargé de prendre les mesures susceptibles de contribuer au fonctionnement, à la gestion et au développement de la HEPL permettant la réalisation des objectifs prévus au projet pédagogique, social et culturel,
 - Le *Collège de direction* qui assure la gestion quotidienne de la Haute École. Il est composé de la directrice-présidente et des directeurs et directrices des sept départements,
 - Le *Conseil social* dont l'objectif est l'amélioration du bien-être des étudiants de la haute école en s'appuyant sur des aides matérielles, sociales ou sur toute action jugée appropriée à cet égard. Il est consulté par l'Organe de gestion et par le Collège de direction sur toute question relative aux conditions matérielles et sociales des étudiants.

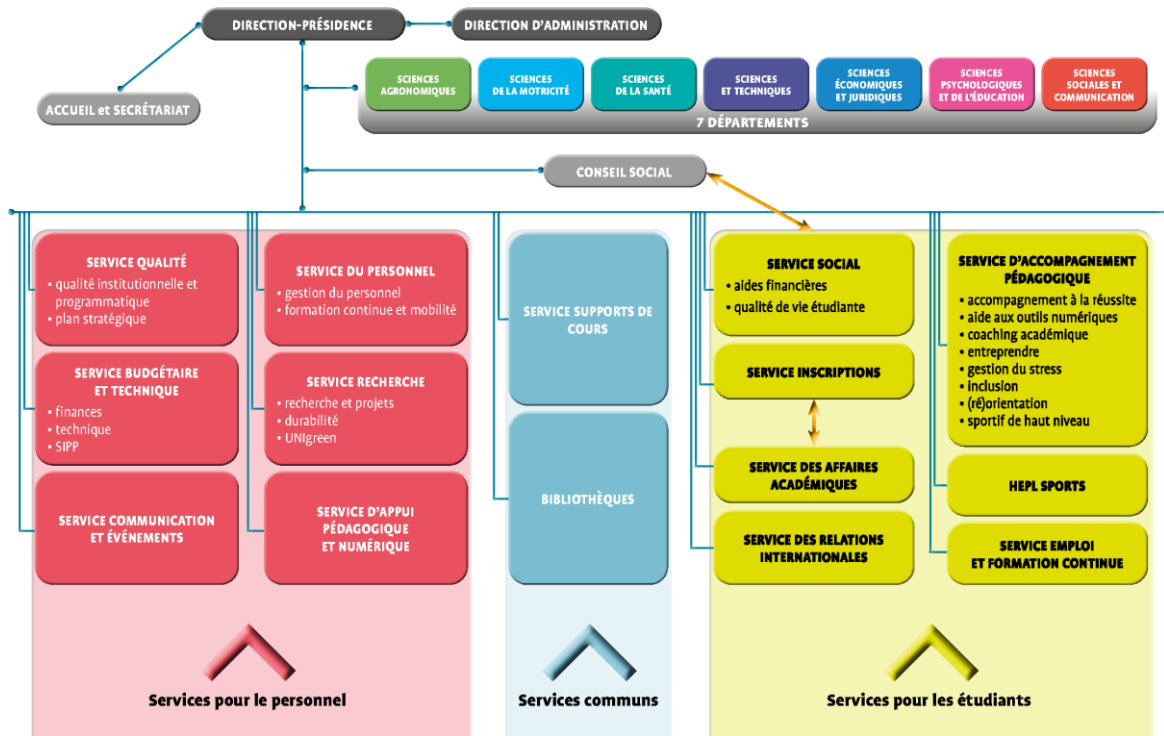
⁷ Source : site internet unigreen-alliance.eu/network/ consulté le 24 janvier 2024

- les organes de consultation :
 - le *Conseil pédagogique* qui veille notamment à l'application et au respect du projet pédagogique, social et culturel de la HEPL et à son actualisation. Il émet également des avis sur les propositions de modifications de programmes, les dossiers de formation continue et les demandes de programmation,
 - les *Conseils de département* qui conduisent les activités propres de chacun des départements,
 - le *Conseil étudiant* qui représente les étudiants de la HEPL et défend leurs intérêts.

La HEPL dispose également d'une *Commission de concertation* chargée de fixer la liste des frais non considérés comme perception d'un droit d'inscription complémentaire.

Afin de soutenir la réalisation de ses missions, la HEPL s'appuie sur 16 structures transversales d'ordre administratif ou pédagogique au service de l'ensemble de ses départements. Ces structures contribuent à un fonctionnement efficace et au renforcement de l'homogénéité de la Haute école :

- Bureau des relations internationales,
- Cellule d'Appui pédagogique et numérique (CAP&N),
- Cellule Communication,
- Cellule Emploi,
- Cellule Événements,
- Cellule Qualité,
- Cellule Recherche et durabilité,
- Service Affaires académiques et institutionnelles,
- Service budgétaire et technique,
- Service d'Accompagnement à la réussite (SAR),
- Service d'Aide aux outils numériques,
- Service du personnel,
- Service Inclusion,
- Service Inscriptions,
- Service (Ré)Orientation,
- Service social.



Organigramme de la HEPL

L'institution compte plus de 1.200 collaborateurs (personnels enseignants, agents administratifs, professeurs invités, collaborateurs occasionnels, personnels administratifs, agents techniques, ouvriers qualifiés). Elle bénéficie également d'un soutien technique et administratif des services provinciaux en matière de gestion, d'infrastructure, et de supports logistique et informatique.

Le plan stratégique de la HEPL

En 2019, à l'initiative conjointe du PO et du Collège de direction de la HEPL, et avec le soutien méthodologique de la société KPMG, la HEPL a mené, au travers d'une démarche participative, un travail de redéfinition de sa mission, de sa vision et de ses valeurs sur lesquelles s'est ensuite construit son plan stratégique 2020-2024.

Cette démarche est synthétisée ci-dessous :

Missions de la HE :

- dispenser des formations initiales et continues de qualité, axées sur la pratique professionnelle et en mettant l'accent sur les valeurs humaines,
- mener des projets de recherche appliquée afin de développer et de promouvoir le partage des connaissances en intégrant les résultats aux enseignements,
- assurer des services à la collectivité par une présence et un ancrage sur l'ensemble de son territoire.

Vision : développer un enseignement innovant dans un cadre durable, propice aux échanges collaboratifs et à la mobilité tout en favorisant l'épanouissement de chacun.

Valeurs :

- créativité : la capacité de la HEPL à sortir du cadre et à se réinventer,
- respect : la reconnaissance et l'acceptation des spécificités de chacun,
- passion : l'enthousiasme qui anime les acteurs de la HEPL,
- compétence : l'efficacité et le professionnalisme dans les activités et projets,
- ouverture d'esprit : la faculté de se remettre en question,
- engagement sociétal : la contribution de la HEPL au développement social, économique et environnemental.

Plan stratégique : articulé autour des domaines du pilotage, des partenariats, de l'enseignement, de la recherche, de la gestion des RH et du cadre de vie, le plan stratégique de la HEPL se déploie sur sept objectifs stratégiques :

- améliorer la qualité de vie au sein de la HEPL,
- centrer l'action de la HEPL sur des collaborateurs compétents impliqués et motivés,
- garantir un enseignement en adéquation avec l'évolution de la société,
- accompagner tous les étudiants pour favoriser leur réussite et leur développement,
- renforcer la position de la HEPL en tant que centre de référence auprès des alumni et des partenaires,
- susciter, soutenir et valoriser des projets d'innovation et de recherche appliquée,
- développer un modèle de gouvernance collaboratif et agile.

La qualité à la HEPL

La démarche qualité est ancrée dans l'institution qui dispose de procédures et d'outils d'évaluation construits au fur et à mesure de l'implémentation de la démarche. La HEPL a notamment profité des évaluations programmatiques pour faire évoluer progressivement l'ensemble de son dispositif qualité, en particulier les plans de suivi des différents programmes évalués.

La démarche repose sur l'engagement des parties prenantes (de la direction jusqu'aux personnes impliquées dans les programmes et dans les services transversaux) ainsi que sur les outils développés. Les processus et les procédures sont accessibles via un Portfolio Teams et l'École virtuelle.

Le Collège de direction endosse la responsabilité de la démarche. À cet effet, il s'appuie sur la cellule qualité et en particulier son coordinateur qualité (niveau institutionnel). Il sélectionne, en prenant en compte les recommandations des comités d'experts des différentes évaluations externes, les actions/projets du plan stratégique qui seront intégrés, de manière transversale, dans l'ensemble des départements et dans certains cursus. Les départements et l'ensemble des programmes de formation assurent un suivi systématique et régulier des plans d'action.

Avec le soutien de la Direction générale de l'enseignement et de la formation de la Province, la direction de la Haute École a augmenté de 5/10^e la charge pour le suivi de la démarche

qualité institutionnelle (pour un total de 15/10^e ETP répartis entre coordinateur de la démarche qualité institutionnelle et aux coordonnateurs qualité au sein des différents programmes).

Au sein des cursus, la démarche qualité est soutenue par les coordonnateurs qualité avec l'appui des coordinateurs de section. Lors d'évaluations programmatiques externes, des parts de charges additionnelles (allant de 1 à 2/10^e ETP, exceptionnellement 3/10^e pour des évaluations concernant plusieurs implantations) sont allouées à la démarche qualité dans les cursus.

Les réunions pédagogiques sont un des moyens par lesquels la HE assure l'évaluation périodique de ses programmes. Elles sont l'occasion de réfléchir à l'amélioration des cours, sur la base des réalités de terrain, du retour des maîtres de stages et des interactions avec le monde professionnel et les diplômés. La HEPL a également systématisé un système de remontées d'informations au travers d'enquêtes, ainsi que de rencontres systématiques avec les différentes parties prenantes (les étudiants, les enseignants, le personnel administratif, le Collège de direction, les alumni, les partenaires des milieux professionnels). L'ensemble des cursus de la HEPL sont soumis à la même démarche qualité : les équipes pédagogiques réalisent un état des lieux cyclique des formations qui les concernent, dégagent, planifient, réalisent et contrôlent les résultats des actions prioritaires. Ces différentes étapes sont formalisées via l'utilisation du Portfolio Teams.

L'autoévaluation de la HEPL

L'établissement a mené son autoévaluation en vue de la production du dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI) en se basant sur les résultats des travaux liés à l'élaboration de son plan stratégique, menés en 2019.

La démarche initiée avait été participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes (personnels enseignants, administratifs, techniques et ouvriers, les étudiants et les alumni, le collège de direction ainsi que l'ensemble des partenaires). Les différentes parties prenantes de la HEPL s'étaient rencontrées, à plusieurs reprises, autour de onze thématiques identifiées : adéquation de l'offre de formation, personnalisation des parcours de réussite des étudiants, ancrage territorial et partenariats, mobilité internationale étudiante et enseignante, interdisciplinarité et valorisation de la recherche appliquée, gestion des ressources humaines et politique de formation du personnel, cadre de vie, attractivité de la HE ainsi que pilotage institutionnel.

De plus, pour disposer de données actualisées, la HE a mené entre octobre 2022 et février 2023 une large enquête de satisfaction auprès des enseignants et des personnels administratifs. Cette enquête a permis de disposer d'indications actualisées et pertinentes pour effectuer une autoévaluation et un bilan intermédiaire et partiel de la mise en place de la stratégie.

Les résultats de ces enquêtes se retrouvent dans le DAEI sous la forme d'autoévaluation à la fin de chaque chapitre. Ceux-ci ont servi à l'adaptation et à la mise à jour des plans d'action.

Visite de l'institution et remerciements

Les experts tiennent à remercier la cellule qualité de la HEPL et les collaborateurs de l'AEQES pour l'excellente organisation des visites effectuées. L'accès à la documentation en ligne ainsi qu'aux ressources complémentaires (en particulier aux systèmes d'information et les visites des infrastructures) a été garanti.

Les échanges avec les parties prenantes rencontrées ont été très agréables et de très grande qualité.

Durant l'ensemble des entretiens qui se sont déroulés dans un esprit d'ouverture et d'échange, les experts ont pu observer la grande implication de l'ensemble des participants, l'utilité des outils qualité mis à leur disposition et une volonté de s'impliquer dans la démarche et de continuer à faire avancer leur HE vers l'atteinte de ses objectifs.

Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base des 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

Politique qualité

- 1 Il y a un engagement réel de l'institution en faveur de la qualité qui vise à l'amélioration continue des enseignements proposés. Des objectifs sont exprimés en termes de satisfaction pour l'ensemble des bénéficiaires (étudiants, personnels, partenaires, etc.). La politique qualité repose sur des procédures et des outils clairement identifiés et sur la recherche de l'engagement de toutes les parties prenantes internes et externes. Elle est articulée autour de plans d'action successifs déclinés en fiches actions, dont l'état de mise en œuvre est régulièrement évalué.
- 2 Cet engagement en faveur de la qualité se concrétise également par la mise en place de structures et de ressources venant en appui de la démarche qualité (cf. point 9 ci-dessous).
- 3 La démarche qualité est articulée autour du système de management de la qualité (cf. point 10) et du plan stratégique. Ce dernier a été élaboré de manière participative au terme d'un travail portant sur les missions, la vision et les valeurs et avec l'appui méthodologique d'un consultant externe. L'un des objectifs de ce plan stratégique est de consolider le système de management de la qualité. À l'intérieur même de ce plan, chaque objectif stratégique est subdivisé en objectifs opérationnels déclinés en projets mis ou à mettre en œuvre au rythme d'un calendrier-plan de suivi à cinq ans.
- 4 Les éléments repris ci-dessus et ci-dessous (au niveau des thématiques de culture qualité, d'organisation et responsabilités, de système qualité et communication) témoignent de l'existence au sein de la HEPL d'une organisation et d'un pilotage de la qualité matures, d'un système qualité robuste et de l'utilisation d'outils solides.
- 5 Les objectifs et les actions ne sont pas formulés de manière suffisamment spécifique et mesurable. Ainsi, en est-il, par exemple, de formulations comme celles qui suivent :
 - « améliorer la communication interne et externe »,
 - « diversifier les techniques d'apprentissage ».

Tels qu'ils sont rédigés, ces objectifs ou actions ne permettent pas de déterminer ce qui est spécifiquement visé et comment leur réalisation sera mesurée.

- 6 La phase d'analyse qui permet de passer d'un constat à la détermination d'une action pertinente est parfois peu explicitée.
- 7 D'une manière générale, la Haute École et ses composantes veulent impliquer les mondes professionnels en particulier par rapport au contenu des programmes. Toutefois, cette implication est limitée et inégale d'un département à l'autre.

Culture qualité

- 8 La volonté d'amélioration continue est présente aux divers niveaux de l'organisation. Ainsi, de nombreuses pratiques d'amélioration continue peuvent y être observées en réponse aux dysfonctionnements ou insatisfactions mis en évidence ou aux retours des parties prenantes. Ces pratiques sont favorisées par des interactions collaboratives entre les secrétariats administratifs, les cellules transversales et les départements. Elles sont partagées notamment dans le cadre des réunions pédagogiques dont l'ordre du jour est en partie établi à partir des souhaits exprimés par les enseignants.

Néanmoins, l'orientation « résultats » n'est pas suffisamment développée au sein des plans stratégiques institutionnel et par département. En témoigne la formulation d'un certain nombre d'objectifs ou d'actions dont le résultat attendu n'est pas explicité.

Organisation et responsabilités

- 9 Afin de mettre en œuvre sa politique qualité, la HEPL s'appuie sur :
 - Un service qualité auquel 15/10^e temps sont alloués d'une part pour les coordinateurs de la démarche qualité institutionnelle et d'autre part, pour les coordonnateurs de la démarche qualité au sein des différents cursus. Des temps complémentaires sont octroyés aux coordonnateurs qualité en amont des évaluations programmatiques externes.
 - Des coordinateurs de section qui jouent un rôle de relais entre les enseignants, la direction de département, les étudiants, les services transversaux et administratifs et les employeurs. Ce rôle passe notamment par l'animation de réunions pédagogiques ou le fait de porter des projets comme la révision d'un programme faisant suite à des recommandations d'experts ou à des attentes exprimées par des employeurs. Ils sont appuyés dans leur travail par les coordonnateurs qualité (niveau cursus) avec qui ils se concertent une fois par semaine et parfois également avec le coordinateur qualité institutionnel. Enfin, ils interviennent pour relire les fiches ECTS que chaque enseignant doit rédiger en début d'année académique et le cas échéant, reviennent vers l'enseignant pour les inviter à apporter les adaptations nécessaires.
 - Des cellules transversales (SAR, service inclusion, service social, CAP&N, service des relations internationales, service recherche, Forma+, bibliothèques, etc.) et des services généraux en support des étudiants et des enseignants.

- Des réunions pédagogiques, au minimum trois au cours d'une année académique, sont organisées au sein de chaque cursus. Ces réunions donnent la parole aux personnels enseignants et administratifs qui travaillent en groupe sur des thématiques choisies. Cela démontre que la démarche qualité s'exprime au plus près des réalités de terrain.

Systeme qualite

- 10 Des procédures et outils sont accessibles via le portfolio de chaque équipe Teams (une équipe Teams par programme de formation, cf. ESG 1.7) et/ou sur la plateforme de l'École virtuelle pour les étudiants. Les portfolios contiennent notamment la méthodologie et le schéma général de la démarche qualité ainsi que les modèles de calendriers-plans de suivi des différents cursus. Toutefois, l'usage de ces outils n'est pas systématisé. Par ailleurs, si des processus/procédures sont formalisés et rendus accessibles, ils ne paraissent pas être suffisamment reliés entre eux.
- 11 Dans une perspective d'amélioration continue, l'établissement a mis en place un système qui permet de collecter les feed-backs des différentes parties prenantes (étudiants, mondes professionnels, enseignants, personnels administratifs). Cette collecte d'informations se réalise au travers de dispositifs comme l'évaluation des enseignements par les étudiants, les comités de pilotage mis en place au sein de certains départements, de réunions pédagogiques, d'« audits » internes (suivant la terminologie utilisée par la HEPL et impliquant différents dispositifs de type SWOT, enquêtes, etc.) et externes (AEQES ou CTI). Ces éléments servent à nourrir et à adapter les plans d'action successifs déterminés à partir de la politique qualité et du plan stratégique. Ainsi, un programme peut faire l'objet d'une révision suite à des recommandations des experts ou d'attentes exprimées par les employeurs ou les étudiants.
- 12 Le suivi de la mise en œuvre des plans d'action est effectué régulièrement notamment dans le cadre des réunions de section.
- 13 Toutefois, le système mis en place présente certaines limites. D'une part, les retours des étudiants et des employeurs ne sont pas suffisamment développés et systématisés. D'autre part, la communication à ces deux parties prenantes de la manière dont leur feed-back a été pris en compte n'est pas systématiquement organisée.
- 14 Des mécanismes de communication, concertation et coordination sont mis en œuvre au sein de l'institution (cf. notamment ESG 1.8 et 1.9). Toutefois, ils ne paraissent pas suffisamment formalisés ni inscrits dans une perspective institutionnelle.

Communication

- 15 La politique qualité, la méthodologie utilisée et les outils qualité font l'objet d'une communication aux directions, coordinateurs de section, coordonnateurs (cursus), enseignants, cellules transversales et administratives. Celle-ci est réalisée via Teams et lors des différentes rencontres pédagogiques. Quant aux étudiants, ils ont accès, via l'École virtuelle, aux documents qui leur sont utiles.

- 16 En termes de communication externe, la politique qualité fait l'objet d'une diffusion publique sur le site internet de la HEPL. On peut y consulter également les plans d'action qualité relatifs à chacun des programmes proposés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Impliquer de manière plus systématique et soutenue l'ensemble des parties prenantes internes et externes lors de l'élaboration du futur plan stratégique. Cela sera de nature à favoriser son appropriation à tous les niveaux de l'organisation.
- 2 Développer les articulations entre la planification stratégique et la politique qualité en distinguant ces démarches. À ce titre, elles doivent faire l'objet d'une politique spécifique dans la mesure où la qualité constitue un des éléments de la stratégie de l'organisation.
- 3 Identifier, valoriser et développer davantage les pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain, dans une approche *bottom-up*, afin de favoriser l'adhésion la plus large à la logique d'amélioration continue, tout en renforçant leur inscription dans le cadre transversal qu'est le plan stratégique. Cela permettra ainsi d'enraciner l'approche qualité au plus près des réalités vécues par ces acteurs tout en contribuant à une meilleure mise en œuvre de la stratégie de la HE. De manière générale, il importe de déployer une démarche qualité qui vienne en support des équipes et de leurs activités et non comme un cadre auquel il faut se conformer. Ce support des équipes peut se matérialiser par la mise à disposition d'outils, de « boussoles », de recommandations et des feed-backs. Enfin, une attention particulière mérite d'être portée à la manière de formuler les concepts qualité afin d'en améliorer la lisibilité et donc la compréhension.
- 4 Mieux formaliser les mécanismes de communication-concertation-coordination mis en œuvre afin d'en augmenter la portée et donc l'efficacité.
- 5 Soutenir, par une orientation résultats plus explicite et mieux formalisée, la volonté d'amélioration continue manifestée à tous les niveaux de l'organisation.
- 6 Déployer des dispositifs proportionnés : la HEPL envisage de systématiser la mise en place de « conseils de perfectionnement » en vue d'impliquer structurellement et de manière plus formalisée les mondes professionnels. Si le comité des experts souscrit pleinement à cette volonté d'implication des mondes professionnels, il attire l'attention de l'établissement sur l'intérêt qu'il y a à apporter une réponse correctement dimensionnée par rapport aux finalités visées. À cette fin, il suggère qu'une diversité de réponses puisse être envisagée, répondant à certains critères communs préalablement définis (comme, par exemple, la fréquence des rencontres, les thématiques à aborder ou les caractéristiques des acteurs à mobiliser).

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 Le comité des experts constate que la HEPL a mis en place une procédure d'élaboration et d'approbation des programmes en deux étapes distinctes, schématisées et expliquées dans le DAEI et dans les documents institutionnels : l'étape des enquêtes auprès des parties prenantes et celle de l'organisation du cursus (en lien avec l'ESG 1.9).
- 2 La HEPL indique que l'étape des enquêtes prévoit un volet externe (auprès des milieux professionnels et des alumni) et un volet interne (auprès des enseignants et étudiants) permettant de recueillir les attentes des parties prenantes relatives aux compétences nécessaires d'un futur professionnel. Ces attentes sont confrontées au profil de formation existant afin de vérifier si des modifications doivent être apportées au programme concerné pour le mettre en adéquation avec les besoins nouveaux et évolutifs de la société. Dans cette optique, pour certains cursus, la HEPL met également en place des conseils de perfectionnement regroupant toutes les parties prenantes, pour vérifier chaque année la pertinence de ses formations.
- 3 Le comité des experts observe que la HEPL n'a pas présenté dans le DAEI le processus d'élaboration et d'approbation de ses nouveaux programmes, mais plutôt celui concernant la refonte, la révision ou l'amélioration de ses programmes existants. Or, dans son plan stratégique, et plus précisément dans son tableau de bord opérationnel, elle envisage de lancer plusieurs nouveaux programmes : un nouveau bachelier en Électromécanique, un nouveau bachelier en Chimie, un nouveau certificat en Informatique, quatre nouvelles options dans le bachelier en Construction, etc. Le comité des experts observe que même si la procédure de refonte ou de révision des programmes existants peut s'appliquer *mutatis mutandis* à l'élaboration et à l'approbation de nouveaux programmes, il convient d'en faire la distinction et de souligner les spécificités procédurales en ce qui concerne les nouveaux programmes. Ces derniers obéissent à une logique particulière : outre les enquêtes auprès des parties prenantes et l'autorisation des instances de la Haute École, ils impliquent l'approbation du PO, de l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES), du gouvernement et du parlement de la FWB. Ces différents niveaux d'approbation visent à garantir non seulement la pertinence sociale et économique des nouveaux programmes, mais aussi leur pertinence scientifique et institutionnelle. Le paysage des programmes serait plus clair si l'établissement tenait une liste à jour des nouveaux programmes soumis à cette procédure et une liste des programmes existants soumis à la procédure de révision décrite dans le DAEI.

- 4 Le comité des experts constate que les programmes actuels d'études de la HEPL sont établis dans le respect des dispositions légales applicables. Ils se caractérisent par la diversité des formations offertes et la solidité de leur accompagnement (60 formations, 7 départements, 11 implantations, 10.000 étudiants et 1.200 membres du personnel).
- 5 Le processus de révision et de refonte des programmes est bien intégré dans le plan stratégique de la HE. Mais la HEPL dispose d'une marge d'amélioration pour le rendre davantage conforme à l'esprit et à la lettre de l'ESG 1.2 dans le cadre de la construction de nouveaux programmes de formation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Distinguer la procédure d'élaboration et d'approbation des nouveaux programmes de celle de la révision et refonte des programmes existants, même si les procédures peuvent être semblables, en précisant, dans le cas des nouveaux programmes, chaque niveau de la chaîne de l'élaboration et de l'approbation (section, département, instances de gouvernance de la qualité, PO, ARES, autorités publiques).
- 2 Tenir à jour, d'une part, la liste des nouveaux programmes prévus au plan stratégique et qui seront soumis à la procédure complète d'élaboration et d'approbation et, d'autre part, la liste des programmes existants, qui sont soumis à la procédure de révision simplifiée décrite dans le DAEI.

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les enseignants sont encouragés à se faire accompagner par la CAP&N, qui a mené un travail de fond sur la diffusion des pratiques de mise en œuvre de la triple concordance (entre les objectifs de formation, les activités d'apprentissage et l'évaluation des acquis des étudiants), qui se traduit dans les pratiques enseignantes. La cellule organise également beaucoup d'événements autour de retours d'expérience et de partage de pratiques qui sont appréciés et suivis par les enseignants. Le service est bien identifié par les enseignants qui le mobilisent dans une démarche de changement de paradigme d'apprentissage des étudiants en les y impliquant plus explicitement et tenant compte de l'expression de leurs besoins individuels et collectifs.
- 2 En complément, le SAR et le SAN œuvrent à accompagner les étudiants dans leur autonomisation, mettant à leur disposition l'ensemble des outils et ressources nécessaires. Toutefois, ces ressources et outils et, en conséquence, le degré de compréhension de la nécessité d'implication des étudiants est variable en fonction de plusieurs paramètres, tels que par exemple le campus où ils étudient ou encore leur situation individuelle et les besoins relatifs à l'inclusion qu'elle peut engendrer.
- 3 Ceci étant dit, un effort conséquent est mené pour contribuer à une flexibilité et individualisation des parcours accrues, notamment à travers l'accompagnement à la construction du programme annuel d'études (PAE), du soutien à la valorisation des acquis des expériences précédentes (qu'elles soient personnelles ou professionnelles) et un allègement possible individualisé du parcours pour les cas particuliers (handicap, sportifs de haut niveau).
- 4 Globalement, du temps et des mécanismes transparents et accessibles sont dédiés à la mise en place d'une culture de prise en compte des besoins collectifs et individuels des étudiants. On peut notamment souligner la transparence dans la publication des fiches ECTS dès le début du parcours, qui favorise la rétroaction des étudiants et leur capacité d'agir sur leur parcours, ou encore la structuration et l'automatisation des feed-backs et la publication claire des procédures de recours.
- 5 L'efficacité et la transparence des procédures et des outils mis à disposition sont soulignées par les parties prenantes, notamment concernant les besoins collectifs des étudiants, les besoins individuels étant plus soumis à des ressources limitées (CAP&N, service inclusion entre autres).
- 6 Le sentiment de proximité et d'accessibilité du corps enseignant est plébiscité et souligné de façon homogène dans la HE. Un climat de confiance et de liberté d'expression sur leurs parcours est ressenti par les étudiants.

- 7 Il existe des mécanismes formels et informels de consultation et de recueil des besoins et avis des étudiants, notamment les EEE. La HEPL fait en sorte que tous les cours soient évalués par les étudiants au cours de leurs années de formation.
- 8 Un questionnaire d'évaluation de chacune des UE est disponible sur la plateforme de l'École virtuelle. L'EEE est réalisée au terme de chaque quadrimestre, auprès des étudiants, afin de récolter un maximum d'informations relatives aux différents programmes d'études et plus particulièrement aux UE qui les constituent. Le questionnaire d'évaluation vise à récolter, entre autres, des données sur l'information fournie sur l'UE, le contenu et le déroulement de l'UE, les points forts et les points faibles de l'UE et des propositions de pistes d'action pour améliorer l'apprentissage au sein de l'UE. La HEPL soutient que les résultats de ces EEE sont analysés conjointement par la CAP&N et la direction du département concerné. Concernant les EEE en particulier, des ressources claires expliquant leur importance et les modalités de réponse sont accessibles. Toutefois le taux de réponse est faible, et entraîne parfois une démotivation à instruire les résultats, voire une défiance des enseignants sur la pertinence et l'utilité des résultats. Par ailleurs, la communication des résultats des EEE à destination des étudiants est très appréciée quand elle existe.
- 9 Des pratiques de tutorat et de mentorat existent et sont appréciées par les étudiants. Toutefois, des difficultés de recrutement des tuteurs sont pointées, liées notamment au manque d'attractivité et de valorisation de la mission.
- 10 Les étudiants sont sollicités dans le cadre des instances officielles de représentation, selon les préconisations décrétales (bien que quelques sièges ne soient pas pourvus) ; ainsi que ponctuellement sur des sujets stratégiques, par exemple la constitution des plans d'action. On ne constate pas, au-delà de l'obligation décrétales respectée, une forte inclusion des parties prenantes étudiantes.

Par ailleurs, quelques freins sont observés quant à leur implication dans les organes de gouvernance de la HE : le délai de consultation et de prise de connaissance des documents est parfois restreint et les outils et ressources à destination des étudiants pour assumer leurs mandats sont limités.
- 11 La consultation de l'avis des étudiants concernant la qualité des expériences vécues en stage est le plus souvent informelle. Une certaine disparité des conditions d'accueil et de la pertinence des missions et objectifs des stages est cependant évoquée par les parties prenantes.
- 12 Une veille informelle est menée sur les outils les plus utilisés par les étudiants et entraîne une adaptation des pratiques, avec notamment une utilisation accrue par différents départements et services d'outils tels que Twitch, Slack, Trello ou encore Discord. Cette veille montre que la multiplicité des outils est certes un plus, mais qu'elle peut également générer des freins auprès des étudiants en raison d'une certaine forme d'incohérence.
- 13 Les dispositifs de recours portant sur les décisions des jurys sont clairement documentés (cf. règlement général des études à la HEPL) et accessibles pour les étudiants. Le Conseil Étudiant relaie également via son site internet les démarches possibles en vue de l'introduction de recours auprès de la HE.
- 14 Le comité conclut que des mécanismes et outils, formels ou informels, visant à garantir l'implication des étudiants dans leur parcours existent. Toutefois, il constate qu'ils ne sont pas systématiques et émanent plutôt d'initiatives *bottom-up*. Ils sont facilités par une atmosphère bienveillante et humaine qui caractérise les relations entre enseignants et étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Au-delà des obligations décrétales, impliquer davantage les étudiants dans la stratégie de l'établissement et dans la construction du futur plan stratégique.
- 2 Promouvoir l'implication des étudiants dans les mandats de représentation, notamment en tant que délégués, de façon homogène dans la HE. Une réflexion sur la valorisation de ce type de mandats pourrait être menée (octroi d'ECTS, intégration à un projet, TFE, etc.).
- 3 Mettre à disposition des étudiants, notamment ceux siégeant dans les instances représentatives, les outils et ressources (par exemple des formations) nécessaires au bon déroulement de leur mandat.
- 4 Établir un état des lieux et assurer un suivi formalisé auprès des étudiants des évolutions apportées aux programmes de formation. En effet, si la nature informelle et spontanée de la remontée de certains besoins et suggestions d'amélioration par les étudiants est une force, cela peut complexifier le suivi et le monitoring des besoins et de la satisfaction étudiante. Documenter ces processus serait utile dans une démarche d'amélioration continue, de partage de bonnes pratiques et d'essaimage entre départements et/ou services.
- 5 Systématiser les retours des EEE à destination des étudiants et poursuivre l'effort de sensibilisation à l'utilité du dispositif, à la fois auprès des enseignants et des étudiants. À cet effet, les ressources méthodologiques et pédagogiques nécessaires au bon déroulement des EEE pourraient être renforcées, ainsi que la communication.
- 6 Mener une réflexion sur l'attractivité et la valorisation de la mission de tuteur, par exemple en envisageant une valorisation au sein du curriculum (octroi d'ECTS, intégration à un projet, TFE, par exemple).
- 7 Systématiser les consultations des étudiants concernant la qualité des expériences de stage en vue de favoriser de bonnes conditions d'accueil et une pertinence adéquate des missions et objectifs des stages.
- 8 Veiller à une cohérence des outils informatiques et numériques employés pour la communication à destination des études. La multiplication des canaux pourrait en effet constituer un frein pour les toucher efficacement.

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

Admission

- 1 La crise sanitaire a constitué une opportunité de refonte des modalités et services en charge des admissions, ce qui a notamment facilité les procédures à distance. L'accueil physique reste possible sur certains campus.
- 2 Des accompagnements sont proposés par la HE par le biais d'entretiens individuels de réorientation, en formation initiale et dans le cadre d'une reprise d'études. Ils permettent, au-delà des démarches administratives ordinaires d'admission, de soutenir les étudiants dans leur choix de formation. Ces démarches se font autant que possible en lien avec l'enseignement secondaire.
- 3 Des outils adéquats sont mis à disposition des étudiants en mobilité entrante (réunions d'information, activités extracurriculaires).
- 4 Les étudiants non binaires ont la possibilité de s'inscrire comme tels, et l'inscription sous un prénom usuel est proposée.
- 5 La transversalité entre les services en charge des admissions et de la certification est forte, notamment grâce à un système d'information commun et à un dialogue permanent. La centralisation des services transversaux de la HE a contribué à ce fonctionnement vertueux.

Progression

- 6 L'institution est proactive dans la démarche d'infuser des pratiques et une culture de sensibilisation à la recherche, par exemple en proposant des formations transverses à la conception de posters scientifiques pour les enseignants et les étudiants, et en les encourageant à une meilleure intégration de leurs travaux, notamment les TFE, aux enjeux de la recherche. La logique de formation à la recherche par la recherche est poursuivie.
- 7 Le SAR est à disposition des étudiants pour toute question relative à leurs études et pour les aider à la réussite de leur parcours. Il propose quatre types d'action (information, accompagnement via des ateliers pédagogiques, entretiens individuels et collectifs, remédiations et espaces d'entraînement sur Moodle). Il travaille en étroite collaboration avec d'autres services de la HEPL, notamment le service (Ré)Orientation, le service d'Aide aux outils numériques et les départements (via des relais SAR dédiés dans chaque département).
- 8 Un accompagnement et des aménagements, notamment pour les examens, sont proposés et mis en place pour les étudiants en situation de handicap, afin de veiller à l'égalité des chances de réussite. Toutefois, en dépit de l'obligation décréte, le

challenge de sensibilisation des enseignants reste important, en particulier pour les handicaps invisibles. Des capsules vidéo ont été réalisées et sont diffusées. Les étudiants en transition de genre peuvent également bénéficier d'aménagements si leur traitement le nécessite.

- 9 Un accompagnement à la gestion du stress est proposé par le SAR. Cet atelier, à l'instar des autres que le SAR propose, est apprécié et globalement connu des étudiants, mais souffre de l'éclatement de la HE sur plusieurs sites. En effet, les ateliers du SAR sont souvent organisés en présentiel, ce qui peut constituer un frein à la participation de certains étudiants pour des raisons logistiques.
- 10 La bibliothèque propose des formations et accompagnements aux méthodologies de travail universitaire, notamment à travers des rendez-vous individuels, en présentiel ou sur Teams.
- 11 La CAP&N contribue activement au développement professionnel des enseignants. Toutefois ses ressources sont limitées alors même que la conscientisation des enseignants aux thématiques qu'elle couvre fait partie de la stratégie de l'établissement.
- 12 Une acculturation à l'approche par compétences se développe dans la HE, un département a été accompagné par le laboratoire de soutien aux synergies Éducation-Technologies (LabSET de l'ULiège) dans la refonte de son programme. Cette dynamique contribue à préparer efficacement les étudiants à leur futur contexte professionnel. Le développement de compétences transversales est une préoccupation majeure de l'institution.
- 13 Dans la continuité du point précédent, les alumni et les représentants professionnels soulignent la valeur ajoutée des interventions d'enseignants-praticiens, ainsi que la tenue de conférences et de séminaires professionnels, les stages, la préparation concrète à la vie professionnelle (création de statuts, entraînement à des entretiens, simulation). Ces éléments témoignent d'un lien fort entre formation et terrain.
- 14 La valeur ajoutée et le retour sur expérience des stagiaires sont positifs, même si une disparité dans les conditions et la pertinence des expériences apparaît, notamment en raison de l'implication variable des maîtres de stage.
- 15 Le lien fort entre la formation et le terrain constitue un atout, apprécié par l'écosystème dans lequel la HE est située. Cela est renforcé par l'engagement dans le changement de paradigme lié à l'approche par compétences, qui témoigne d'un positionnement pragmatique de la HE sur sa mission de formation.

Reconnaissance

- 16 La Province de Liège a déployé un dispositif de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) au bénéfice de personnes démontrant une expérience professionnelle et personnelle en rapport avec la formation et souhaitant reprendre des études avec un programme allégé ou accéder à un niveau sans en remplir les conditions. Un conseiller VAE est à la disposition des candidats afin de les accompagner dans la démarche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Renforcer les ressources mises à disposition de la CAP&N.
- 2 Veiller à la mise à jour régulière des compétences des enseignants, notamment dans les cursus fortement impactés par les transitions sociétales et disciplinaires.
- 3 Poursuivre l'effort de sensibilisation des enseignants à l'accompagnement et à l'adaptation nécessaires aux handicaps, en particulier les handicaps invisibles. Poursuivre l'effort d'aménagement des examens.

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 procédures administratives pour l'engagement, l'attribution et le remplacement des enseignants sont perçues par les acteurs comme étant lourdes. Cette perception est sans doute à mettre en lien avec le cadre réglementaire qui s'impose à l'établissement et le nombre d'intervenants impliqués dans les processus concernés. La marge de manœuvre de la HE en la matière est limitée.
- 2 Un processus d'accueil des nouveaux enseignants est mis en place. Il se concrétise notamment par l'organisation d'une séance d'accueil et par la remise d'un vadémécum, d'un carnet de bord, de documents administratifs et pédagogiques de référence et d'une liste d'actions administratives et pédagogiques à réaliser tout au long de l'année académique.

De plus, les nouveaux enseignants sont supervisés durant l'année de leur entrée en fonction par la direction de département afin de s'assurer de la qualité de l'enseignement dispensé.

Les moyens mis en place par l'établissement en vue de l'accueil et de l'intégration des nouveaux enseignants témoignent de l'importance qu'il accorde à cet enjeu.
- 3 De manière générale, les enseignants interviewés témoignent d'une réelle volonté d'amélioration continue et d'une grande attention aux besoins du monde du travail et aux retours des étudiants, bien que certains étudiants soulignent le fait que quelques enseignants paraissent éloignés des réalités professionnelles actuelles (voir ci-dessous, point 6).
- 4 Une enquête réalisée par la HE fait apparaître qu'un certain nombre d'enseignants sont mitigés, voire très réservés par rapport à certaines valeurs portées par l'établissement (la capacité à sortir du cadre et à mener des projets de recherche appliquée et à intégrer les résultats de ceux-ci dans les enseignements ; la contribution au développement socio-économique et environnemental, par exemple). Au vu des témoignages recueillis, des réalisations observées et des projets en cours, on peut néanmoins penser qu'une évolution des mentalités est en cours.
- 5 La HE a mis en place un système d'accompagnement, d'évaluation et de suivis des nouveaux enseignants par les directions des départements sur les premières années d'engagement. Toutefois, cela n'est pas systématisé pour l'ensemble des enseignants.
- 6 La HE encourage les enseignants à développer leurs compétences à travers la formation continue. Ces démarches sont basées sur le volontariat des enseignants, mais soutenues et encouragées par l'institution (formations, mobilités, participation à des événements professionnels). Par ailleurs, la mise à jour des compétences de certains enseignants est parfois pointée comme perfectible, notamment eu égard aux évolutions et transitions sociétales et disciplinaires. Un large éventail de ressources

est mis à leur disposition comme par exemple les conférences organisées par la cellule Forma+, des formations aux outils numériques, des journées pédagogiques ou un accompagnement individuel via la CAP&N. Toutefois, si cette démarche est soutenue par les directions de département, elle repose sur une base volontaire et ne touche donc pas l'ensemble des enseignants. De plus, cette démarche ne paraît pas être suffisamment formalisée et homogénéisée. En particulier, les déclencheurs des actions de formation ne sont pas explicitement mentionnés comme par exemple les liens entre celles-ci et l'évaluation des enseignants, d'une part, et les EEE, d'autre part. Dans cette perspective, le recrutement en cours d'un collaborateur chargé d'orchestrer les différents aspects de la formation continue apparaît être une réponse adaptée à l'ampleur de l'enjeu.

- 7 Une information et un soutien aux enseignants candidats chercheurs sont offerts par la cellule recherche, projet et formation continue. Ce soutien se matérialise notamment par une veille des financements possibles et la mise à disposition d'outils d'aide à la rédaction des projets de recherche. De plus, l'établissement autorise des conditions de détachement permettant aux enseignants de s'engager dans des projets de recherche. À cette fin, un appel interne aux enseignants/équipes d'enseignants a été lancé, le but étant de permettre un détachement de 2/10^e ETP pendant deux ans pour incubier/préparer un projet futur ou une demande de financement. À propos de l'exploitation des résultats de la recherche, plusieurs exemples sont cités de cursus adaptés ou complétés en regard desdits résultats. Pour l'instant, l'engagement dans les activités de recherche varie sensiblement d'un département à l'autre.

Deux autres dimensions méritent d'être soulignées. D'une part, l'obstacle que constitue le manque d'expérience dans la recherche quand il s'agit de déposer un projet et d'autre part, les différentes actions concrètes qui sont déployées pour faire émerger et essaimer l'intérêt pour la recherche. Par exemple, l'utilisation d'un poster par les étudiants pour présenter leur travail de fin d'études.

- 8 Le service des relations internationales permet aux enseignants de profiter d'une mobilité internationale. De plus, la HEPL assure un monitoring des différentes dimensions constitutives de la mobilité (le dispositif de mobilité en lui-même, l'accueil, la formation suivie, les cours donnés, etc.), ce qui est à souligner dans la mesure où cela s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. La mobilité enseignante reste toutefois limitée. Les facteurs explicatifs avancés sont le manque de valorisation de cette mobilité dans le parcours des enseignants, la faible connaissance de l'anglais ou encore des freins « mentaux ».
- 9 Au-delà du personnel enseignant, les autres personnels bénéficient, sous des formes adaptées, de dispositifs d'accueil et d'intégration, de l'accès à des formations et à des mobilités internationales. L'octroi de ces dispositifs et des moyens associés témoigne de la compréhension par l'établissement que la qualité de ses enseignements et de son fonctionnement est également déterminée par l'attention prêtée au personnel non enseignant.
- 10 Enfin, le Collège de direction de la HE a initié une dynamique visant à soumettre chacun de ses membres directeurs à un bilan de compétences pour après se voir proposer un accompagnement individuel et collectif. Cette initiative est soulignée positivement et semble être inspirante pour l'ensemble de la communauté éducative.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser et homogénéiser le processus de développement des compétences professionnelles et pédagogiques des enseignants et l'inscrire dans une démarche tout au long de la carrière, comme cela est pratiqué dans certains départements. Cela permettrait de concerner progressivement l'ensemble des enseignants.

Par ailleurs, il est suggéré de prévoir des moments d'immersion dans l'environnement professionnel auquel leur enseignement prépare.

- 2 Systématiser les entretiens annuels de bilan et de développement professionnel et mettre en place des outils pour la détection des difficultés.
- 3 Profiter de la participation de la HEPL à l'alliance d'universités européennes UNIGreen pour développer la mobilité des enseignants notamment par rapport à des projets de recherche et des échanges de nature pédagogique.
- 4 Permettre un plus grand nombre de détachements, et ce, en privilégiant les départements les moins engagés dans les activités de recherche, afin de développer l'engagement des enseignants dans la 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 Le comité des experts a pu constater dans le DAEI que la HEPL dispose d'une gamme de services complète et remarquablement bien développée pour soutenir les étudiants pendant leurs études : un service social, un service spécialisé dans l'inclusion des étudiants, le bureau des relations internationales, la cellule « qualité de vie étudiante », le SAR, etc. Cette observation a été confirmée lors de la visite de la HE. Plusieurs de ces services sont présents sur tous les campus : par exemple, le SAR bénéficie des personnes de liaison sur chaque campus et le service social tient des permanences sur tous les campus. Cela permet de rendre les services accessibles et familiers aux étudiants.
- 2 Les entretiens avec les étudiants ont révélé qu'ils connaissent l'existence de différents services. Ils en sont informés de différentes manières, par exemple par mail ou par des présentations faites directement par les services dans les cours de bloc 1. En outre, la cellule communication réalise une enquête auprès des étudiants de bloc 1 afin de déterminer dans quelle mesure ils sont au courant de l'existence des services de soutien.

Toutefois, il ne faut pas confondre une bonne connaissance de l'existence des services avec une bonne connaissance des conditions d'éligibilité. Le site web de la HEPL, par exemple, énumère explicitement et clairement les différentes formes d'assistance offertes par le service social, mais les conditions d'éligibilité n'y sont pas clairement expliquées. Lors de la visite, il a été constaté qu'en raison de cela, les étudiants ont parfois des attentes vis-à-vis de ce service qui ne correspondent pas à ce qui est réellement possible.
- 3 Lors de la visite, le comité des experts a appris que le service social compte principalement sur l'apport du Conseil social et du Conseil étudiant pour évaluer la pertinence de l'offre d'aide. Toutefois, le comité des experts estime qu'en raison du caractère unique de certaines problématiques ou du fait que certains coûts sont propres à certaines sections ou certains départements (par exemple, des frais de déplacement plus élevés dans les cursus comportant davantage de stages), une évaluation plus objective de l'offre serait utile et répondrait davantage aux besoins des étudiants.
- 4 Le comité des experts a appris que le personnel des différents services de soutien se réunit tous les mois afin de connaître les activités et les projets de chaque service et de coordonner ainsi les activités. Cette pratique est très utile et est vivement encouragée, car elle permet d'apprendre les uns des autres et d'optimiser les services offerts aux étudiants. Toutefois, ni dans le DAEI ni lors de la visite, le comité des experts n'a constaté que, sur la base des questions récurrentes, la politique de la HEPL, du département ou de la section avait été modifiée de manière structurelle ou dans les plans d'action. Si tel ne devait pas être le cas, une attention devrait être

portée dans le suivi des plans d'action des cursus et des cellules et services transversaux.

- 5 La HE dispose également des infrastructures nécessaires, telles que des bibliothèques et des salles pour des travaux pratiques. Toutefois, il existe des disparités entre les différents campus. Les équipements et conditions de salubrité des campus sont perçus comme variables. Les enseignants et les étudiants semblent satisfaits de ces infrastructures. Cependant, le comité des experts est préoccupé par le fait que, compte tenu de la croissance de la HE, la disponibilité de ces infrastructures puisse être mise sous tension, notamment dans les grandes sections. Le comité des experts a pu constater que les déplacements entre campus restent problématiques pour de nombreux étudiants, même si un effort important a été fourni en vue de limiter ceux-ci.
- 6 La HE porte une attention importante à la mise à disposition de ressources numériques pour l'ensemble de la communauté en particulier autour de Moodle, du Portfolio Teams et de l'École virtuelle. Ces outils sont globalement bien appréciés par les utilisateurs. Toutefois, l'École virtuelle est perçue par les utilisateurs comme peu ergonomique et ayant une arborescence peu intuitive.

RECOMMANDATIONS

- 1 Suivre de près la croissance du nombre d'étudiants et poursuivre l'investissement dans les infrastructures de la HE.
- 2 Communiquer les conditions d'éligibilité aux aides sociales de manière suffisamment claire par le biais des différents canaux de communication et, lorsque c'est déjà le cas, s'assurer du caractère suffisant et de la clarté de cette communication.
- 3 Utiliser des données objectives pour évaluer la pertinence de l'offre des services de soutien, en menant des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des étudiants.
- 4 Soutenir une collaboration plus systématique entre services de soutien et départements/sections pour identifier et proposer des solutions structurelles en cas de problèmes récurrents rencontrés par les étudiants.
- 5 Poursuivre le travail de refonte de l'École virtuelle en veillant à intégrer les parties prenantes étudiantes.
- 6 Porter attention à la disparité des conditions et équipements entre les différents campus.
- 7 Poursuivre l'effort de rationalisation des emplois du temps en continuant à limiter autant que possible les déplacements entre campus au sein d'une même journée.

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 La HEPL a implémenté un outil Portfolio Teams qui est déployé et est disponible au niveau de chaque cursus. Il est actualisé en continu et réunit dans un seul espace tous les documents nécessaires au pilotage, au suivi et à la qualité des programmes.

Le suivi des plans d'action des programmes est directement accessible via cet outil. De plus, il permet d'accéder facilement aux fiches actions, au référentiel AEQES, aux calendriers de mise en œuvre ainsi qu'aux documents de référence et supports méthodologiques.

L'outil est géré par le coordinateur qualité institutionnel et mis à disposition de chaque cursus. Les éléments de suivi propres à chaque cursus sont mis à jour par les coordinateurs de section. Il est mis à disposition de l'ensemble des parties prenantes des cursus (à l'exception des étudiants).
- 2 La HEPL a développé des tableaux de bord pour le Collège de direction, les départements et les cursus. Ils permettent un suivi des actions engagées et sont d'une grande utilité dans le pilotage opérationnel. Par exemple, les tableaux de bord des cursus contiennent l'ensemble des données pertinentes pour le suivi des plans action liés au suivi d'une évaluation AEQES (des recommandations au suivi de détail de chacune des actions engagées).
- 3 Le suivi des actions est très détaillé et bien construit. La structure est homogène à l'ensemble des cursus. Le contenu est propre à chacun et est alimenté en fonction de l'avancée des actions entreprises dans chaque cursus. L'articulation entre les plans d'action des cursus vers les départements et l'institution n'est pas systématique. De plus, le comité des experts observe que ces tableaux de bord ne disposent pas de vues synthétiques consolidées aux niveaux département et institutionnel pour améliorer la cohérence et le pilotage.
- 4 La HE est attentive à améliorer ses systèmes d'information opérationnels. À titre d'illustration, une centralisation de la gestion des horaires a été effectuée pour la rentrée académique 2023. Les différentes parties prenantes, dont en particulier les étudiants, ont apprécié la démarche qui facilite grandement leur gestion du quotidien en termes de déplacement. Le comité des experts a pu constater lors de la visite qu'un tel outil permettait également de rationaliser les déplacements entre campus (cf. ci-dessus, ESG 1.6).
- 5 Le comité des experts a pu constater que les outils informatiques de gestion des parcours d'études sont centralisés et permettent une gestion homogène des données étudiantes. Toutefois, ces données sont utilisées essentiellement à des fins opérationnelles. Le comité des experts observe que ces données sont peu utilisées et exploitées à des fins de pilotage institutionnel.

- 6 Les fiches ECTS sont accessibles sur l'École virtuelle qui est la plateforme principale d'information à destination des étudiants. Le comité des experts a par ailleurs observé que les fiches sont également facilement accessibles pour le public sur le site web de la HE, dans les pages dédiées à chacun des programmes.
- 7 Les systèmes d'enquêtes communes auprès des diplômés et des parties externes existent, mais ils ne sont pas encore suffisamment utilisés de façon uniforme par toutes les parties.
- 8 Les EEE sont réalisées avec un système d'information centralisé via l'École virtuelle. Toutefois, le comité des experts a pu constater que ces outils n'étaient pas encore très utilisés par les étudiants (cf. ESG 1.3). Dès lors, les résultats de ces EEE ne sont pas encore suffisamment exploités dans une logique de pilotage institutionnel.
- 9 Certaines missions telles que l'internationalisation et la mobilité internationale sont en phase de développement. Un monitoring est effectué et présenté au conseil de direction et dans les départements. Toutefois, ces données ne sont pas utilisées à des fins de pilotage. Cet exemple illustre le potentiel de développement que doit utiliser la HEPL pour affiner ses objectifs dans les départements et au niveau institutionnel avec ceux des services transversaux.
- 10 La démarche d'utilisation des données à disposition pour alimenter une démarche SMART de suivi des objectifs tant stratégiques qu'opérationnels n'est pas encore suffisamment développée. Dès lors, une attention particulière devra très certainement être apportée à ces éléments lors des travaux d'actualisation du plan stratégique de l'institution.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre, comme projeté, le développement des tableaux de bord stratégiques et opérationnels. Les logiques de simplification et de lisibilité doivent être renforcées. Les articulations entre stratégie et démarche qualité doivent être renforcées.
- 2 Poursuivre le développement d'un système de récolte et d'analyse des données alimentant notamment les objectifs et leurs indicateurs SMART pour renforcer les suivis stratégiques institutionnels, ceux des départements et de leurs programmes ainsi qu'au niveau des services transversaux.
- 3 Renforcer, au sein des départements et des cursus, les utilisations et analyses issues des enquêtes auprès des diplômés et des professionnels.

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

En général

- 1 Dans son plan stratégique, la HEPL a deux projets pour améliorer sa communication, à savoir : l'élaboration d'un plan de communication d'une part, et sa mise en œuvre d'autre part. Au cours des entretiens, le comité des experts a appris que la stratégie de communication poursuit deux objectifs. Premièrement, la stratégie doit servir à mieux faire connaître la HE et ses programmes au public externe, afin d'attirer davantage d'étudiants. Deuxièmement, la communication interne doit être améliorée afin que tous les membres de l'établissement soient mieux informés. Cependant, le comité a constaté que si la cellule de communication dispose et utilise divers outils de communication (cf. ci-dessous), la stratégie elle-même n'a pas encore été formalisée. Il est par conséquent difficile d'évaluer dans quelle mesure la stratégie actuelle est connue et soutenue par les parties prenantes, et dans quelle mesure les actions de communication actuelles s'inscrivent dans le cadre de cette stratégie.
- 2 La communication au sein de la HEPL est principalement placée sous la responsabilité de la cellule communication au niveau institutionnel. Elle est composée de deux personnes engagées à temps plein. Le comité des experts a observé qu'il n'y a pas de personnes dans les départements en charge de la communication et du flux d'information du niveau institutionnel vers les départements et les sections. Toutefois, la cellule communication dispose de points de repère à cet effet. En raison des effectifs limités de la cellule, celle-ci se consacre majoritairement à la communication interne et externe et moins à l'évaluation de l'efficacité et de la pertinence de la communication. Une exception est la communication envers les étudiants de bloc 1 sur les services de support (cf. ci-dessous).

Communication externe

- 3 Comme le montre le DAEI, la HE entreprend plusieurs initiatives pour se faire connaître et faire connaître son offre de programmes d'études aux futurs étudiants : journées portes ouvertes, journées d'immersion, participation aux salons d'information sur les études et aux activités d'information au sein des établissements d'enseignement secondaire. Sur le site web de la HE, les futurs étudiants peuvent également trouver des informations sur les différents programmes (leur contenu, les programmes possibles après études, les orientations, les débouchés, etc.), ainsi que sur les modalités d'inscription et les coûts associés aux programmes. Le site informe également les futurs étudiants sur les campus, sur ce qu'impliquent les études dans l'enseignement supérieur et sur les possibilités de soutien, d'aides sociales et financières. De façon générale, le site est facile d'accès et guide rapidement les étudiants vers les informations.

- 4 Le site web diffuse aussi des informations sur l'offre de formation continue, et les partenaires de la HE y trouvent également des informations sur la manière dont ils peuvent coopérer avec l'établissement pour, par exemple, des stages ou des projets de recherche appliquée. Le site web ne semble pas servir comme outil pour diffuser des nouvelles et informer le grand public sur le fonctionnement quotidien de la HE.

La HEPL se sert également des réseaux sociaux (Facebook et Instagram) pour informer le public. Des actualités générales y sont diffusées, mais aussi des informations destinées aux étudiants actuels (par exemple concernant un *job evening* organisé par la Cellule emploi), aux futurs étudiants (par exemple concernant les cours ouverts) ou aux personnes qui souhaitent se professionnaliser (par exemple concernant des conférences). Les canaux de communication semblent donc devoir atteindre des groupes différents et, par conséquent, toutes les informations ne sont pas forcément pertinentes pour tout le monde.

- 5 La HEPL prévoit également de constituer un réseau de diplômés. Au moment de la visite, ce projet était insuffisamment abouti pour permettre au comité des experts d'en apprécier le résultat, mais il note que ce développement est pertinent au vu des priorités établies par le Collège de direction.
- 6 Le comité des experts a constaté que les rapports d'évaluation programmatique de l'AEQES ne sont pas publiés sur le site web de la HEPL. Par contre, les plans d'action que les sections doivent élaborer à la suite d'une évaluation initiale ou continue par l'AEQES sont accessibles. Tous ces plans ne sont pas à jour et il n'est donc pas possible, en tant que partie externe, de vérifier dans quelle mesure les plans sont mis en œuvre. Il n'est donc pas facile pour les (futurs) étudiants, mais aussi pour les autres parties intéressées, de trouver des informations sur la qualité du programme.

Communication interne

- 7 La HE communique de différentes manières sur différents sujets ; par exemple, sur l'assurance qualité par le biais du Portfolio Teams (voir ESG 1.1 et 1.7), sur l'organisation des UE par le biais des fiches ECTS ou sur les services de soutien aux personnels et aux étudiants par mail et par l'École virtuelle (voir ESG 1.5 et 1.6). Le choix de tel ou tel canal de communication ne semble pas dépendre d'un plan. Toutefois, pendant les entretiens, le comité des experts a constaté que le personnel est assez bien informé de l'éventail de services que la HEPL met à sa disposition. Les canaux de communication sont essentiellement les mails, l'École virtuelle et la plateforme Portfolio Teams.
- 8 Les fiches ECTS sont disponibles sur l'École virtuelle. Chaque fiche descriptive mentionne : le cycle de formation, le niveau du cadre francophone de certification, le code de l'UE, le nombre de crédits ECTS, le volume horaire par an, la période, l'implantation du campus, le caractère obligatoire ou optionnel de l'UE, le responsable de l'UE, le fait que l'UE fera ou non l'objet d'une évaluation intégrée, la composition de l'UE, le prérequis et le corequis de l'UE, sa contribution au profil d'enseignement, les acquis d'apprentissage spécifiques sanctionnés par l'évaluation de l'UE, les objectifs de l'UE, ses contenus, les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, les modes d'évaluation, les supports de cours obligatoires et la langue du cours. Elles sont actualisées chaque année par l'enseignant titulaire de l'UE et validées par le coordinateur de section. Cependant, l'ordre logique des informations reprises sur la fiche descriptive des UE pourrait être amélioré.

- 9 De même, les étudiants semblent bien connaître les différents services de la HEPL. Ils soulignent qu'ils en sont informés dès le début de leur parcours d'études (cf. ESG 1.6). La cellule communication interroge les étudiants au cours de leur premier semestre de bloc 1 sur leur degré de connaissance des différents services tels que le service social. Pour encore améliorer la bonne circulation de l'information auprès des étudiants, la cellule communication projette d'améliorer l'École virtuelle afin que cette plateforme puisse servir de point d'accès unique pour toutes les informations utiles aux étudiants.
- 10 En particulier, pour faciliter la communication entre les étudiants et les enseignants sur les UE et les activités d'apprentissage, la HE envoie en début d'année académique à tous les étudiants et aux membres du personnel une fiche procédurale pour rappeler et sensibiliser au bon usage des canaux privilégiés de communication que sont l'École virtuelle et les courriels et adresses mails de la HE (@student.hepl.be et @hepl.be). La HE ne dispose pas d'instruments de suivi permettant de monitorer l'utilisation réelle de ce dispositif au travers des différentes sections et l'impact de celui-ci.

RECOMMANDATIONS

- 1 Expliciter la stratégie de communication et la manière dont celle-ci sera mise en œuvre (qui, quoi, comment, etc.) de manière à mieux orienter les décisions prises, tant pour la communication interne que pour la communication externe.
- 2 Évaluer l'adéquation des ressources humaines mises à la disposition de la cellule communication avec les tâches à réaliser afin que tous les aspects liés à la communication de la Haute École puissent être menés à bien, en particulier l'évaluation de la communication (pertinence, adéquation des actions de communication).
- 3 Poursuivre la mise en œuvre des projets prévus dans le plan stratégique en matière de communication et de constitution d'un réseau d'alumni.
- 4 Prévoir une place plus visible sur le site web pour les plans d'action élaborés par les sections à la suite d'une évaluation programmatique effectuée par l'AEQES et veiller à une actualisation régulière de ceux-ci.
- 5 Poursuivre le travail initié sur l'École virtuelle en vue d'en faire un véritable point d'accès unique pour toute information destinée aux étudiants.
- 6 Veiller à une utilisation et un suivi systématique des outils de communication utilisés avec les étudiants sur les activités d'apprentissage.

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

Moyens de suivi et d'évaluation périodique des programmes à la HEPL

- 1 Dans son plan stratégique, la HEPL projette d'assurer l'adéquation des programmes de ses différents cursus avec les besoins des parties prenantes, sur la base d'une évaluation triennale de l'ensemble des UE d'un cursus. Les directions de département sont libres de déterminer le calendrier des UE à évaluer par quadrimestre et par année. Par ailleurs, la HE prévoit que l'évaluation de ses programmes s'inscrira dans la même cyclicité que les évaluations menées par l'AEQES, à savoir selon un cycle de six ans.

Le comité des experts observe que le caractère triennal et global, les objectifs stratégiques et pédagogiques, de même que les modalités d'administration de l'évaluation des UE ne sont pas connus de tous les acteurs internes, en particulier les enseignants et les étudiants.
- 2 La HEPL justifie aussi l'adéquation de ses programmes en évoquant les EEE (cf. ESG 1.3). Outre sa valeur pédagogique plaçant l'étudiant au cœur de l'enseignement, les EEE sont aussi un moyen d'assurer la concordance entre les programmes et les besoins des étudiants.
- 3 Outre les EEE et l'évaluation triennale des UE, la HEPL se prévaut de la nature particulière de certains programmes pour rassurer sur leur évaluation périodique. Il en est ainsi du développement des masters en alternance, qui allient les besoins des milieux professionnels avec des méthodes pédagogiques innovantes. Ces formations ne suscitent pas de doute sur leur capacité à répondre continuellement aux besoins des étudiants et de la société, parce qu'elles associent l'expérience de terrain avec les parties formatives. Toutefois, cela n'enlève en rien le besoin de disposer d'un système d'évaluation périodique des programmes.
- 4 Les réunions pédagogiques sont aussi les moyens par lesquels la HEPL assure l'évaluation périodique de ses programmes. Au moins trois réunions pédagogiques sont organisées par année au sein de chaque cursus. Il existe aussi des rencontres mensuelles entre le coordonnateur qualité cursus et les coordinateurs qualité institutionnels, d'une part, et entre le coordonnateur qualité cursus et les directions de département, d'autre part ; des rencontres hebdomadaires réunissent aussi le coordinateur qualité institutionnel et la directrice-présidente. De nombreux cursus sont, en conséquence de ces dispositifs, dans une dynamique d'amélioration continue. Ces nombreuses rencontres sont l'occasion de réfléchir à l'amélioration des cours, sur la base des réalités de terrain, du retour des maîtres de stages et des interactions avec le monde professionnel et les diplômés.

- 5 Dans le cadre du suivi et de la révision des cursus, la CAP&N est considérée par tous les acteurs internes comme une ressource primordiale. Cette cellule aide à mettre en œuvre les intentions de refonte ou de révision, à redéfinir les compétences et les profils d'enseignement, à construire ou à modifier les unités d'enseignement, etc.

Cursus en amélioration continue

- 6 Sans avoir procédé à l'évaluation de chacune des 60 formations de la HEPL, le comité des experts a pu constater que la plupart de ces formations sont dans un processus d'amélioration continue en raison de leurs mécanismes réflexifs et d'évaluation multiforme.
- 7 Le comité remarque que certains cursus ont fait l'objet de refonte. Il en donne ici quelques exemples.

Le cursus le plus emblématique de l'amélioration continue à la HEPL au cours des dernières années est le bachelier en Ergothérapie, qui a connu une refonte complète, un « changement de A à Z » selon ses acteurs. L'élément déclencheur de cette refonte est l'évaluation réalisée par l'AEQES en 2013. Cette évaluation a entraîné une mobilisation systémique donnant lieu à une enquête auprès des étudiants, des alumni, des maîtres de stage et du monde professionnel. Les responsables du programme ont par la suite engagé un travail de collaboration avec ces parties prenantes. La refonte de ce programme, qui est dans sa troisième année de mise en œuvre, est un « travail énorme » pour toute l'équipe impliquée. Le comité des experts constate qu'elle est aujourd'hui source de fierté et de motivation du personnel enseignant.

Le bachelier en Agronomie a aussi fait l'objet d'une refonte, de moindre ampleur que le bachelier en Ergothérapie. D'autres cursus de la HEPL ont été révisés, soit à la suite de l'évaluation de l'AEQES, soit en raison des résultats d'enquêtes particulières auprès des parties prenantes. La mise en place du nouveau bachelier en Audiologie a été précédée de la collaboration avec le monde professionnel qui a orienté l'élargissement des sciences de base, l'agencement des différentes UE, la détermination des équipements utiles et les modalités des stages. Des professionnels interviennent comme professeurs invités dans le cursus, ce qui permet de réaligner en permanence les enseignements. La même dynamique d'amélioration continue s'observe en Soins infirmiers (infirmier responsable de soins généraux), en Kinésithérapie, en Accueil et éducation du jeune enfant, en Coaching sportif, en Sciences de l'ingénieur industriel, en Informatique, en Droit, etc. Comme mentionné précédemment, dans le cas du master en Sciences de l'ingénieur industriel, la HEPL a même mandaté un organisme extérieur (LabSET) pour aider l'équipe pédagogique à élaborer un nouveau programme d'études.

Défis d'amélioration continue

- 8 De manière générale, l'objectif stratégique et opérationnel d'assurer l'adéquation des programmes avec les besoins des parties prenantes est inscrit dans le plan stratégique de la HEPL. Cependant, peu de cursus ont souhaité bénéficier du projet prévu dans ce plan pour se réformer totalement à l'instar du bachelier en Ergothérapie. Si le chemin de refonte de ce dernier cursus est difficile à suivre, il représente tout de même le processus idéal. À défaut de proposer un tout nouveau programme d'étude, chaque cursus de la HEPL a besoin, dans une certaine mesure et à un moment donné, d'une révision. Dans cette optique, chaque cursus a besoin de balises méthodologiques pour s'assurer de constituer des UE et des épreuves intégrées

cohérentes tant en matière de compétences visées que de cohérence programmatique et faisant sens tant pour les enseignants que pour les étudiants. La refonte ou la révision des programmes ne doit pas être seulement à la remorque du monde professionnel, mais également orientée par la vision stratégique de la HE.

- 9 La réflexion portée par la HE vise à déterminer et répartir les UE en articulant plusieurs acquis d'apprentissage (AA) qui permettront d'atteindre les compétences visées par la formation. Comme l'indique la deuxième étape du schéma de la procédure d'élaboration et d'approbation des programmes (voir la première étape décrite à l'ESG 1.2), il s'agit, plus précisément :
 - d'illustrer le référentiel de compétences par des situations professionnelles (profil de sortie), déterminées à la lumière des enquêtes menées auprès des enseignants et du monde professionnel (étapes appelées « audits internes et externes ») ;
 - de former et agencer les UE, en constituant des épreuves intégrées sur la base de ces situations professionnelles ;
 - d'adopter une approche pédagogique réflexive, à travers des réunions pédagogiques (au moins trois par an) et le travail collectif, pour assurer la triple concordance entre les objectifs de formation, les activités d'apprentissage et l'évaluation des acquis des étudiants, tout en évitant la surcharge de travail des étudiants.
- 10 Le comité des experts observe que cette deuxième étape est bien en cohérence avec les exigences décrétales et la démarche qualité. Il manque toutefois la description du processus d'approbation, de la base au sommet, de tous les contenus et procédures des programmes (cf. ESG 1.2).
- 11 Par ailleurs, le comité des experts remarque une utilisation transversale et générale des termes « audit interne » et « audit externe » qui pourrait prêter à confusion. S'il est vrai que des cursus comme les six ou sept orientations du programme de Sciences de l'ingénieur industriel sont soumis à des audits aux fins de l'accréditation par la CTI, il n'en est pas de même des autres cursus qui sont soumis à des évaluations. L'audit relève des procédés de vérification et de contrôle, qui peuvent déboucher sur une sanction, une accréditation, une habilitation, etc. L'évaluation fait l'analyse d'un programme et produit un diagnostic (constat des faits, analyse de leurs causes et implications et recommandation pour l'amélioration continue).
- 12 Enfin, la notion d'audit interne partiel pourrait être davantage clarifiée. Tous les cursus, y compris ceux qui ne sont pas soumis à un audit externe, ont besoin, à un moment ou à un autre, d'une évaluation complète ou d'un audit complet, selon le cas. Aussi la logique du schéma des étapes de l'élaboration et d'approbation des programmes pourrait-elle être revue. Le schéma ne mentionne pas explicitement l'enquête auprès des étudiants, dont les avis peuvent être davantage pris en compte.

RECOMMANDATIONS

- 1 Clarifier auprès des parties prenantes internes le caractère triennal de l'évaluation de l'ensemble des UE et bien la situer par rapport à l'évaluation programmatique et à l'évaluation institutionnelle.
- 2 Définir dans les plus brefs délais et mettre à la disposition des départements et des sections, les objectifs stratégiques et pédagogiques et les modalités d'administration de l'évaluation triennale et globale des UE.

- 3 Se servir de la refonte du bachelier en Ergothérapie comme un modèle pour impulser et accompagner, selon le cas, la révision en profondeur des autres cursus, en les dotant de balises méthodologiques modulables.
- 4 Faire la nuance entre l'audit et l'évaluation et clarifier leurs exigences respectives dans la description de la procédure d'élaboration et d'approbation des programmes.
- 5 Clarifier davantage la notion d'audit interne partiel, en sachant que tous les cursus, y compris ceux qui ne sont pas soumis à un audit externe, ont besoin, à un moment ou à un autre, d'une évaluation complète ou d'un audit complet, selon le cas.

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, les évaluations de programmes de la HE sont réalisées par l'AEQES et ce pour l'ensemble des formations. La HEPL a en outre obtenu une accréditation CTI pour son programme de master Ingénieur industriel.
- 2 La HE a sollicité une procédure d'avis global (PAG) dans le cadre de son évaluation institutionnelle. La HE estime qu'un avis positif, octroyé dans le cadre de cette PAG, lui permettrait de renforcer son pilotage institutionnel et de poursuivre la démarche qualité entreprise depuis plusieurs années. La HE estime qu'elle présente une maturité, une structure, une culture et une pratique de la qualité dans l'ensemble de l'organisation suffisantes pour pouvoir disposer d'un avis positif. La HE estime également qu'un avis positif devrait favoriser une meilleure appropriation de la démarche qualité par les équipes pédagogiques, en renforcer encore le sens et développer une meilleure prise de conscience des forces et des faiblesses au niveau de chaque département et cursus.
- 3 À ce stade, la HEPL n'organise pas d'évaluations périodiques propres. Elle met en pratique le suivi des évaluations de l'AEQES de façon systématique et formalisée, qu'elle pilote de manière institutionnelle.
- 4 Le système d'évaluation projeté par la HE pour prendre en charge de manière autonome l'évaluation de ses programmes s'appuie sur la maturité de son système qualité et sur les travaux déjà engagés au sein de la HE en particulier ceux concernant les suivis et plans d'action découlant des évaluations de programme. Il s'appuie notamment sur les principes suivants :
 - L'évaluation des programmes s'inscrirait dans la même temporalité que l'évaluation institutionnelle (cycle de 6 ans) ;
 - La procédure s'appuierait sur une démarche consolidée au niveau des départements. Il n'est pas prévu de faire une évaluation systématique et individuelle de chaque cursus. Chaque département organiserait une évaluation « département » incluant l'ensemble des cursus le composant. Dès lors, la HE prévoit que chaque département (et donc chaque cursus) soit évalué tous les six ans par des auditeurs externes ;
 - Dans son cycle d'évaluation, la HEPL prévoit un dispositif d'audit interne (phase préalable d'autoévaluation interne se basant notamment sur les récoltes de données pertinentes telles que des enquêtes, une évaluation des suivis des plans d'action et des stratégies de départements, etc.). Cette phase se déroulerait deux ans avant l'audit externe et déboucherait sur la constitution d'un dossier d'autoévaluation. Un audit externe est ensuite prévu. Cette expertise prévoit les phases suivantes : entretien préalable, visite, rapport préliminaire, droit de réponse et rapport final, analyse transversale ;

- À l'issue des audits externes, se basant sur les recommandations des experts et la démarche réflexive qui sous-tend tout le processus qualité au sein des départements et de leurs cursus, les plans stratégiques des départements ainsi que les plans d'action des différents cursus seront ajustés, actualisés, mis progressivement en œuvre et communiqués aux différentes parties prenantes ;
 - Un seul dossier d'autoévaluation serait ainsi établi par département, par la constitution des portfolios des différents cursus ;
 - La HEPL propose d'ores et déjà une structure de dossier d'autoévaluation à deux niveaux :
 - le premier relatif aux éléments communs du département ;
 - le second pour chaque cursus faisant partie d'un département.
 - Toute la démarche serait organisée, coordonnée et planifiée par la cellule qualité en collaboration avec le Collège de direction et les départements concernés ;
 - Le dispositif de conduite qualité tel que décrit dans l'ESG 1.1 serait maintenu dans la démarche d'évaluation autonome des programmes ;
 - Chaque département décidera d'un ou plusieurs axes stratégiques à déployer et analyser dans le détail et qu'il va privilégier au cours du processus d'évaluation. Ainsi, les mêmes objectifs seront visés par l'ensemble des cursus d'un département. Des objectifs spécifiques et nécessaires seront inévitablement poursuivis par certains cursus ;
 - Le suivi de la stratégie, des calendriers, de la documentation en lien avec les projets (actions), des plans de suivi ainsi que des fiches actions sera appliqué en application de la démarche qualité actuelle de la HEPL et soutenu par l'outil Portfolio Teams ;
 - Concernant les expertises externes, elles seront systématiquement effectuées pour chaque département. Trois types d'experts sont actuellement envisagés : expert pair, expert qualité et expert étudiant avec optionnellement un expert pédagogique. Pour des expertises dont un des objectifs principaux est l'évaluation de programmes, le comité des experts estime que la HE devrait s'interroger sur la pertinence d'avoir systématiquement un expert pédagogique dans le comité des experts. Dès lors, afin de ne pas générer des coûts complémentaires, un expert qualitatif avec formation et compétences pédagogiques devrait être un minimum ;
 - À ce stade, les processus d'évaluation (entretien préalable, visite et rapport, analyse transversale) se baseront dans les grandes lignes sur le processus d'ores-et-déjà appliqué dans le cadre des évaluations programmatiques menées par l'AEQES ;
 - La HE école prévoit de diffuser tant en interne via le Portfolio Teams que sur le site web de la HEPL les rapports d'évaluation externe.
- 5 Le comité des experts observe que les départements de la HEPL ont des tailles très hétérogènes et certains gèrent plus d'une dizaine de cursus. Par exemple, le département des Sciences de la santé déploie 17 cursus différents. Le comité des experts s'interroge sur la faisabilité d'organiser les évaluations programmatiques par département. Si l'idée de consolider certains processus d'analyse par département fait sens tant pour des raisons de cohérence que de politique institutionnelle, le

concept mériterait toutefois d'être affiné, car des risques non négligeables subsistent, risques liés tant à une potentielle perte de granularité au niveau programme que d'éléments purement organisationnels. Des questions de faisabilité se posent en effet, à titre d'exemple : comment organiser une visite d'experts en quelques jours portant sur 17 cursus ?

- 6 En l'état, le système général d'évaluation prévu par la HE manque de précisions sur le plan méthodologique (référentiel, guides d'accompagnement, balises méthodologiques, concept de formations des experts) ainsi que sur le plan organisationnel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Finaliser l'ensemble de la démarche d'évaluation autonome des programmes :
 - Développer la documentation y relative et la communiquer aux parties prenantes ;
 - Développer et adopter le référentiel ainsi que les guides d'accompagnement pour les évaluations de départements et des cursus ;
 - Développer et adopter les balises méthodologiques ;
 - Développer le concept de formation des experts externes ;
 - Mettre en place formellement la planification fine des évaluations de départements.
- 2 Tester cette démarche auprès d'un département et, le cas échéant, mener une méta-analyse de manière à pouvoir apporter rapidement les correctifs nécessaires.
- 3 Affiner le concept du suivi d'un axe stratégique au niveau département et de ses cursus.
- 4 Garantir l'intégration de compétences pédagogiques et d'ingénierie de formation dans les comités des experts externes.
- 5 Évaluer la charge et la faisabilité (pour les experts externes et les départements) de mener une évaluation pour l'ensemble des cursus d'un département. S'assurer que le dossier d'autoévaluation, les outils d'analyses, les balises méthodologiques et les rapports des comités des experts disposent des justes niveaux de granularité entre départements et cursus de formation pour garantir la pertinence des évaluations des programmes de formation.
- 6 S'engager à publier de manière systématique les rapports des comités d'experts.

CONCLUSION

La HEPL a développé une démarche qualité qui fait sens pour l'ensemble de ses parties prenantes. La HE s'est fortement engagée en faveur de la qualité visant à soutenir l'amélioration continue de ses enseignements qui se concrétise par la mise en place concrète de structures et de ressources ainsi que de procédures et d'outils.

Cet engagement et les dispositifs mis en place en matière d'assurance qualité démontrent la forte volonté de la HE de viser l'amélioration continue. Cela reflète l'existence d'une culture qualité présente et partagée au sein de l'institution dans un climat de confiance, de respect et de liberté d'expression.

Le dispositif mis en place est certes perfectible, en particulier :

- dans la simplification de certains processus, dans la systématisation d'autres,
- dans le développement de partages de bonnes pratiques,
- dans le renforcement et la valorisation de démarches *bottom-up*,
- dans le développement et le renforcement d'une culture orientée résultats, soutenue par des objectifs, mesures et indicateurs SMART,
- dans l'amélioration de l'implication des parties prenantes, en particulier des étudiants,
- le renforcement des stratégies de communication,
- le renforcement des ressources d'appui pédagogique et numériques.

Toutefois, avec son niveau de maturité actuelle, l'utilisation du système dans toutes les strates de l'institution, son acceptation par les parties prenantes, le dispositif qualité déployé répond en très grande partie aux exigences liées au pilotage d'une institution d'enseignement supérieur.

À l'heure de réactualiser son plan stratégique et viser un avis positif quant à la prise en charge autonome de l'évaluation de ses programmes (via la PAG), la HE doit profiter de cette opportunité pour encore davantage impliquer les parties prenantes, en particulier les étudiants. Elle pourrait également profiter de cette démarche pour développer des tableaux de bord simplifiés tant aux niveaux stratégique qu'opérationnel en se fondant sur les travaux déjà entrepris autour de l'outil Portfolio Teams. Elle pourra également renforcer, là où cela fait sens, certains services transversaux (en particulier la CAP&N) et poursuivre le développement des services transversaux de soutien aux étudiants.

Le comité des experts souhaite à la HEPL de poursuivre les dynamiques positives engagées avec l'ensemble des parties prenantes de l'institution et de s'approprier les recommandations formulées dans ce rapport.

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

Introduction

Le 15 janvier 2023, la HEPL a sollicité la procédure d'avis global.

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

Ces quatre critères sont :

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

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

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

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

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

Politique d'assurance qualité

- 1 Il y a un engagement réel de l'institution en faveur de la qualité qui vise à l'amélioration continue des enseignements proposés. Des objectifs sont exprimés en termes de satisfaction pour l'ensemble des bénéficiaires (étudiants, personnels, partenaires, etc.).
- 2 La politique qualité repose sur des procédures et des outils clairement identifiés et sur la recherche de l'engagement de toutes les parties prenantes internes et externes exprimant ainsi une forte volonté et un engagement de la HE sur le caractère public de la politique qualité mise en place. Elle est articulée autour de plans d'action déclinés à tous les niveaux (institutionnel, département, cursus) en fiches actions et dont l'état de mise en œuvre est régulièrement évalué.
- 3 Cet engagement en faveur de la qualité se concrétise également par la mise en place de structures et de ressources venant en appui de la démarche qualité.
- 4 La responsabilité de la politique qualité est clairement identifiée en la personne de la directrice-présidente avec l'appui de la cellule qualité.
- 5 Les éléments ci-dessus témoignent de l'existence au sein de la HE d'une organisation et d'un pilotage de la qualité matures, d'un système qualité robuste et de l'utilisation d'outils solides.
- 6 Cependant, les données ne sont pas suffisamment exploitées dans une logique SMART orientée « résultats » au niveau du plan stratégique et des plans par département. Notons toutefois une attention plus importante sur ce point dans les plans stratégiques cursus.
- 7 L'articulation entre les stratégies institutionnelles et sectorielles (départements, services) n'est pas toujours alignée. Il en va de même avec les articulations entre la planification stratégique et la politique qualité.

Politique d'assurance qualité et pilotage stratégique

- 8 La démarche qualité est articulée autour du système de management de la qualité et du plan stratégique. Celui-ci a été élaboré de manière participative au terme d'un travail portant sur les missions, la vision et les valeurs et avec l'appui méthodologique d'un consultant externe. L'un des objectifs de ce plan stratégique est de consolider le système de management de la qualité. À l'intérieur même de ce plan, chaque objectif stratégique est subdivisé en objectifs opérationnels déclinés en projets mis ou à mettre en œuvre au rythme d'un calendrier-plan de suivi à cinq ans. On observe toutefois une formulation peu SMART des résultats attendus, des indicateurs de réussite et des actions. Ainsi, des moyens tiennent parfois lieu de finalités.
- 9 Afin de mettre en œuvre sa politique qualité, la HEPL s'appuie sur un service qualité, des coordinateurs de section, des cellules transversales (SAR, service inclusion, service social, CAP&N, service des relations internationales, service recherche, Forma+, bibliothèques, etc.) et des services généraux en support des étudiants et des enseignants.
- 10 Des réunions pédagogiques, au minimum trois, sont organisées au sein de chaque cursus au cours d'une année académique. Ces réunions donnent la parole aux personnels enseignants et administratifs qui travaillent en groupe sur des thématiques choisies. Cela démontre que la démarche qualité s'exprime au plus près des réalités de terrain.

Système qualité

- 11 Des procédures et outils sont accessibles via le portfolio de chaque équipe Teams (une équipe Teams par programme de formation) et/ou sur la plateforme de l'École virtuelle pour les étudiants. Les portfolios contiennent notamment la méthodologie et le schéma général de la démarche qualité ainsi que les modèles de calendriers-plan de suivi des différents cursus. Toutefois, l'usage de ces outils n'est pas systématisé. Par ailleurs, si des processus/procédures sont formalisés et rendus accessibles, ils ne paraissent pas être suffisamment reliés entre eux.
- 12 Dans une perspective d'amélioration continue, l'établissement a mis en place un système qui permet de collecter les feed-backs des différentes parties prenantes (étudiants, mondes professionnels, enseignants, personnels administratifs). Cette collecte d'informations se réalise au travers de dispositifs comme l'évaluation des enseignements par les étudiants, les comités de pilotage mis en place au sein de certains départements, de réunions pédagogiques, d'« audits » internes (suivant la terminologie utilisée par la HEPL et impliquant différents dispositifs de type SWOT, enquêtes, etc.) et externes (AEQES ou CTI). Ces éléments servent à nourrir et à adapter les plans d'action successifs déterminés à partir de la politique qualité et du plan stratégique. Ainsi, un programme peut faire l'objet d'une révision suite à des recommandations des experts ou d'attentes exprimées par les employeurs ou les étudiants.
- 13 Le suivi de la mise en œuvre des plans d'action est effectué régulièrement, notamment dans le cadre des réunions de section.
- 14 Toutefois, le système mis en place présente certaines limites. D'une part, les retours des étudiants et des employeurs ne sont pas suffisamment développés et systématisés. D'autre part, la communication à ces deux parties prenantes de la

manière dont leur feed-back a été pris en compte n'est pas systématiquement organisée.

Systeme d'information

- 15 Les systèmes d'information de gestion et de pilotage sont gérés de manière centralisée.

La HEPL a implémenté un outil Portfolio qui est déployé et est disponible au niveau de chaque cursus. Il est actualisé en continu et réunit dans un seul espace tous les documents nécessaires au pilotage, au suivi et à la qualité des programmes. Le suivi des plans d'action des programmes est facilement accessible via ce Portfolio. Il permet d'accéder facilement aux fiches actions, au référentiel AEQES, aux calendriers de mise en œuvre ainsi qu'aux documents de référence et méthodologiques. Il est mis à jour par les coordinateurs qualité institutionnels et sont mis à disposition de l'ensemble des parties prenantes des cursus (à l'exception des étudiants).

- 16 La HEPL a développé des tableaux de bord pour le Collège de direction, les départements et les cursus. Ils permettent un suivi des actions engagées et sont d'une grande utilité dans le pilotage opérationnel.

- 17 La démarche d'utilisation des données à disposition pour alimenter une démarche SMART de suivi des objectifs tant stratégiques qu'opérationnels n'est aux yeux du comité des experts pas encore suffisamment développée.

Culture qualité

- 18 La volonté d'amélioration continue est présente aux divers niveaux de l'organisation. Ainsi, de nombreuses pratiques d'amélioration continue peuvent y être observées en réponse aux dysfonctionnements ou insatisfactions mis en évidence ou aux retours des parties prenantes. Ces pratiques sont favorisées par des interactions collaboratives entre les secrétariats administratifs, les cellules transversales et les départements. Elles sont partagées notamment dans le cadre des réunions pédagogiques dont l'ordre du jour est en partie établi à partir des souhaits exprimés par les enseignants.

Toutefois, l'orientation « résultats » n'est pas suffisamment développée au sein des plans stratégiques institutionnel et par département. En témoigne la formulation d'un certain nombre d'objectifs ou d'actions dont le résultat attendu n'est pas explicité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Impliquer de manière plus systématique et soutenue l'ensemble des parties prenantes internes et externes lors de l'élaboration du futur plan stratégique. Cela sera de nature à favoriser son appropriation à tous les niveaux de l'organisation.
- 2 Développer les articulations entre la planification stratégique et la politique qualité en distinguant ces démarches. À ce titre, elles doivent faire l'objet d'une politique spécifique dans la mesure où la qualité constitue un des éléments de la stratégie de l'organisation.
- 3 Identifier, valoriser et développer davantage les pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain, dans une approche *bottom-up*, afin de favoriser l'adhésion la plus

large à la logique d'amélioration continue, tout en renforçant leur inscription dans le cadre transversal qu'est le plan stratégique.

- 4 Soutenir par une orientation « résultats » plus explicite et mieux formalisée la volonté d'amélioration continue manifestée à tous les niveaux de l'organisation, mais davantage au niveau institutionnel et des départements tel que cela se fait au niveau des différents cursus.
- 5 Poursuivre, comme projeté, le développement des tableaux de bord stratégiques et opérationnels. Renforcer les logiques de simplification et de lisibilité, ainsi que les articulations entre stratégie et démarche qualité.
- 6 Poursuivre le développement d'un système de récolte et d'analyse des données alimentant notamment les objectifs et leurs indicateurs SMART pour renforcer les suivis stratégiques institutionnels, ceux des départements et de leurs programmes ainsi qu'au niveau des services transversaux.

Critère 2. Information du public

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

CONSTATS ET ANALYSES

Information sur les activités

- 1 Dans son plan stratégique, la HE a deux projets pour améliorer sa communication, à savoir l'élaboration d'un plan de communication d'une part et sa mise en œuvre d'autre part. Cependant, le comité a constaté que si la cellule de communication dispose et utilise divers outils de communication, la stratégie elle-même n'a pas encore été formalisée.
- 2 La HE entreprend plusieurs initiatives pour se faire connaître et faire connaître ses programmes d'études aux futurs étudiants : des journées portes ouvertes, des journées d'immersion, la participation aux salons d'information sur les études et aux activités d'information au sein des établissements d'enseignement secondaire. Sur le site web de l'école, les futurs étudiants peuvent également trouver des informations sur les différents programmes et les services proposés par la HE.
- 3 La HE utilise également les réseaux sociaux pour informer le public sur ses activités.
- 4 Les fiches UE sont accessibles sur l'École virtuelle, la plateforme principale d'information à destination des étudiants. Le comité des experts a par ailleurs observé que les fiches sont également facilement accessibles pour le public sur le site web dans les pages dédiées à chacun des programmes.

Accès aux informations et règlements

- 5 Le site internet de la HEPL est bien fourni et les informations pertinentes sur les programmes (conditions d'admissions, règlement, fiches ECTS) sont bien présentes. Il est facile d'accès et guide rapidement les étudiants vers les informations.
- 6 Le site informe également les futurs étudiants sur les différentes implantations, sur ce qu'impliquent les études dans l'enseignement supérieur et sur les possibilités de soutien, d'aides sociales et financières.
- 7 Les étudiants et les collaborateurs de la HE ont accès à des informations complémentaires nécessaires au suivi des études via l'École virtuelle, le Portfolio Teams (pour les collaborateurs) et également par courriel.

- 8 Les services transversaux sont attentifs à diffuser les informations via les canaux de communication interne, mais également en tissant des relations de proximité avec les parties prenantes concernées.

Publications des rapports

- 9 Les plans d'action liés aux évaluations de programmes sont publiés sur le site internet de la HEPL. En revanche, les rapports ne sont pas publiés sur le site internet ; ils le sont uniquement sur le Portfolio Teams et l'École virtuelle.

RECOMMANDATION

- 1 Publier sur le site internet de la HE les rapports complets d'évaluation des programmes (suite à une évaluation menée par une agence externe ou dans le cadre d'évaluations menées en autonomie par la HE).

Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

Évaluations périodiques

- 1 La démarche qualité développée par la HE intègre les évaluations périodiques de programmes par l'AEQES. Pour l'un de ses masters, la HEPL a obtenu sept accréditations CTI et pour l'un de ses bacheliers, la WFOT (*world federation of occupational therapists*).
- 2 La HEPL a mis en place un système de récolte d'informations par enquêtes et l'active lors de chaque évaluation de programme.
- 3 Dans son plan stratégique, la HEPL projette d'assurer l'adéquation des programmes de ses différents cursus avec les besoins des parties prenantes, sur la base d'une évaluation triennale de l'ensemble des UE d'un cursus. Les directions de départements sont libres de déterminer le calendrier des UE à évaluer par quadrimestre et par année.
- 4 La pratique des EEE est encore relativement « jeune » au sein la HEPL. Les taux de réponse ne sont pas encore suffisants et ne permettent pas une bonne utilisation de ces retours pour vérifier l'atteinte des objectifs.
- 5 Les réunions pédagogiques sont aussi les moyens par lesquels la HEPL assure l'évaluation périodique de ses programmes. Au moins trois réunions pédagogiques sont organisées par année au sein de chaque cursus ; il existe aussi des rencontres mensuelles entre le coordonnateur qualité cursus et les coordinateurs qualité institutionnels d'une part, et entre le coordonnateur qualité cursus et les directions de département d'autre part ; des rencontres hebdomadaires réunissent aussi le coordinateur qualité institutionnel et la directrice-présidente. De nombreux cursus sont, en conséquence de ces dispositifs, dans une dynamique d'amélioration continue. Ces nombreuses rencontres sont l'occasion de réfléchir à l'amélioration des cours, sur la base des réalités de terrain, du retour des maitres de stages et des interactions avec le monde professionnel et les diplômés.
- 6 Dans le cadre du suivi et de la révision des cursus, la CAP&N est considérée par les acteurs internes comme une ressource primordiale. Cette cellule aide à mettre en œuvre les intentions de refonte ou de révision, à redéfinir les compétences et les profils d'enseignement, à construire ou à modifier les unités d'enseignement, etc.
- 7 Les systèmes d'enquêtes communes auprès des diplômés et des parties externes ne sont pas encore suffisamment utilisés de façon uniforme par toutes les parties.

- 8 Par ailleurs, le comité des experts remarque une utilisation transversale et générale des termes « audit interne » et « audit externe » (évaluation externe) qui pourrait prêter à confusion. La notion d'audit interne partiel pourrait être davantage clarifiée.

Vérification de l'atteinte des objectifs

- 9 La HEPL effectue un suivi systématique des recommandations formulées à l'issue des évaluations de programmes. La HEPL a implémenté un outil Portfolio Teams qui est déployé et est disponible au niveau de chaque cursus. Il est actualisé en continu et réunit dans un seul espace tous les documents nécessaires au pilotage, au suivi et à la qualité des programmes. Le suivi des plans d'actions des programmes est directement accessible via cet outil. De plus, il permet d'accéder facilement aux fiches actions, au référentiel AEQES, aux calendriers de mise en œuvre ainsi qu'aux documents de référence et méthodologiques. L'outil est géré par le coordinateur qualité et mis à disposition de chaque cursus. Les éléments de suivis propres à chaque cursus sont mis à jour par les coordinateurs de section. Il est mis à disposition de l'ensemble des parties prenantes (à l'exception des étudiants) des cursus. Le suivi des actions est très détaillé et bien construit. La structure est homogène à l'ensemble des cursus. Le contenu est propre à chacun et est alimenté en fonction de l'avancée des actions entreprises dans chaque cursus.
- 10 Le Collège de direction et les départements suivent de manière systématique et régulière les avancements des actions entreprises.

Communication des résultats et des actions prévues

- 11 Les réunions pédagogiques sont le dispositif central pour la communication et le suivi des actions engagées et des résultats obtenus. Elles ont lieu à des rythmes réguliers dans tous les cursus de formation.
- 12 Les responsabilités en termes de suivi sont clairement définies. Les coordonnateurs qualité des cursus en sont les chevilles ouvrières et ont la responsabilité de la mise à jour des fiches actions et du suivi dans le Portfolio Teams.
- 13 L'ensemble des parties prenantes (hormis les étudiants) ont accès à la plateforme Portfolio Teams. Ils peuvent en tout temps suivre les actions prévues et en cours.

RECOMMANDATIONS

- 1 Systématiser les retours des EEE vers les étudiants et poursuivre l'effort de sensibilisation à l'utilité du dispositif, à la fois auprès des enseignants et des étudiants. À cet effet, les ressources méthodologiques et pédagogiques nécessaires au bon déroulement des EEE pourraient être renforcées, ainsi que la communication.
- 2 Renforcer, au sein des départements et des cursus, les utilisations et analyses issues des enquêtes auprès des diplômés et des professionnels.
- 3 Clarifier auprès des parties prenantes internes le caractère triennal de l'évaluation de l'ensemble des UE et bien la situer par rapport à l'évaluation programmatique et à l'évaluation institutionnelle.
- 4 Faire la nuance entre l'audit et l'évaluation et clarifier leurs exigences respectives dans la description de la procédure d'élaboration et d'approbation des programmes.

- 5 Clarifier davantage la notion d'audit interne partiel, en sachant que tous les cursus, y compris ceux qui ne sont pas soumis à un audit externe, ont besoin, à un moment ou à un autre, d'une évaluation complète ou d'un audit complet, selon le cas.

Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

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

CONSTATS ET ANALYSES

Planification régulière

- 1 Le système d'évaluation projeté par la HE pour prendre en charge de manière autonome l'évaluation de ses programmes s'appuie sur la maturité de son système qualité et sur les travaux déjà engagés au sein de la HE en particulier ceux concernant les suivis et plans d'action découlant des évaluations de programme. Il s'appuie notamment sur les principes suivants :
 - L'évaluation des programmes s'inscrirait dans la même temporalité que l'évaluation institutionnelle (cycle de six ans) ;
 - La procédure s'appuierait sur une démarche consolidée au niveau des départements. Il n'est pas prévu de faire une évaluation systématique et individuelle de chaque cursus. Chaque département organisera une évaluation incluant l'ensemble des cursus le composant. Dès lors, la HE prévoit que chaque département (et donc chaque cursus) soit évalué par des auditeurs externes tous les six ans ;
 - Dans son cycle d'évaluation, la HEPL prévoit un dispositif combiné entre audit interne (phase préalable d'autoévaluation se basant notamment sur les récoltes de données pertinentes, débouchant sur un dossier d'autoévaluation) et un audit externe (entretien préalable, visite, rapport préliminaire, droit de réponse et rapport final, analyse transversale) ;
 - À l'issue des audits externes, se basant sur les recommandations des experts et la démarche réflexive qui sous-tend tout le processus qualité au sein des départements et de leurs cursus, les plans stratégiques des départements ainsi que leurs plans d'action des différents cursus seront ajustés, actualisés, mis progressivement en œuvre et communiqués aux différentes parties prenantes. La responsabilité opérationnelle d'ajuster les plans stratégiques des départements et les plans d'action des cursus est du ressort des départements et des sections, tout en restant dans une logique de redevabilité (et donc) de responsabilité institutionnelle.

- Un seul dossier d'autoévaluation serait ainsi établi par département, par la constitution des portfolios des différents cursus ;
- La HEPL propose d'ores et déjà une structure de dossier d'autoévaluation à deux niveaux :
 - le premier relatif aux éléments communs du département ;
 - le second pour chaque cursus faisant partie d'un département.
- Toute la démarche serait organisée, coordonnée et planifiée par la cellule qualité en collaboration avec le Collège de direction et les départements concernés ;
- Le dispositif de conduite qualité tel que décrit dans l'ESG 1.1 serait maintenu dans la démarche d'évaluation autonome des programmes ;
- Chaque département décidera d'un ou plusieurs axes stratégiques à déployer et analyser dans le détail et qu'il va privilégier au cours du processus d'évaluation. Ainsi, les mêmes objectifs seront visés par l'ensemble des cursus d'un département. Des objectifs spécifiques et nécessaires seront inévitablement poursuivis par certains cursus ;
- Le suivi de la stratégie, des calendriers, de la documentation en lien avec les projets (actions), des plans de suivi ainsi que des fiches actions sera appliqué en application de la démarche qualité actuelle de la HEPL et soutenu par l'outil Portfolio Teams ;
- Concernant les expertises externes, elles seront systématiquement effectuées pour chaque département. Trois types d'experts sont actuellement envisagés : expert pair, expert qualité et expert étudiant avec optionnellement un expert pédagogique. Pour des expertises dont un des objectifs principaux est l'évaluation de programmes, le comité des experts estime que la HE devrait s'interroger sur la pertinence d'avoir systématiquement un expert pédagogique dans le comité des experts. Dès lors, afin de ne pas générer des coûts complémentaires, un expert qualitatif avec formation et compétences pédagogiques devrait être un minimum ;
- À ce stade, les processus d'évaluation (entretien préalable, visite et rapports, analyse transversale) se baseront dans les grandes lignes sur le processus d'ores-et-déjà appliqué dans le cadre des évaluations programmatiques menées par l'AEQES ;
- La HE prévoit de diffuser tant en interne via le Portfolio Teams que sur le site web de la HEPL les rapports d'évaluation externe.

Démarches fiables, prédéfinies

- 2 La HE a développé une véritable culture qualité. Elle pilote sa démarche qualité avec grande rigueur. Même si le dispositif prévu pour l'évaluation autonome des programmes n'est pas encore totalement décrit ni déployé, le comité des experts estime que la HE dispose d'une maturité institutionnelle suffisante en termes de management de la qualité pour le développer.
- 3 Les départements ont des tailles très hétérogènes et certains gèrent plus d'une dizaine de cursus. Le comité des experts s'interroge sur la faisabilité d'organiser les évaluations programmatiques par département.

Implication d'experts externes, y compris étudiants et visite

- 4 Une expertise externe permettant de poser un regard critique externe serait proposée. Trois types d'experts sont actuellement proposés : expert pair, expert qualité et expert étudiant et optionnellement un expert pédagogique. Pour répondre aux enjeux d'évaluation de programme, la Haute École prévoit d'avoir un expert qualitatif avec formation et compétences pédagogiques.
- 5 À ce stade, les processus d'évaluation (entretien préalable, visite et rapport, analyse transversale) se baseront dans les grandes lignes sur le processus d'ores-et-déjà appliqué dans le cadre des évaluations programmatiques de l'AEQES. Le comité des experts estime que c'est une base de travail suffisante.

Publication des rapports

- 6 Pour le moment, les rapports d'évaluation externe produits par l'AEQES ne sont pas systématiquement publiés, seuls les plans d'actions qualité le sont.

RECOMMANDATIONS

- 1 Finaliser l'ensemble de la démarche d'évaluation autonome des programmes :
 - Développer la documentation y relative et la communiquer aux parties prenantes ;
 - Développer et adopter le référentiel ainsi que les guides d'accompagnement pour les évaluations de départements et des cursus ;
 - Développer et adopter les balises méthodologiques ;
 - Développer le concept de formation des experts externes ;
 - Mettre en place formellement la planification fine des évaluations de départements.
- 2 Affiner le concept du suivi d'un axe stratégique au niveau département et de ses cursus.
- 3 Garantir l'intégration de compétences pédagogiques et d'ingénierie de formation dans les comités des experts externes.
- 4 Évaluer la charge et la faisabilité (pour les experts externes et les départements) de mener une évaluation pour l'ensemble des cursus d'un département. S'assurer que le dossier d'autoévaluation, les outils d'analyses, les balises méthodologiques et les rapports des comités des experts disposent des justes niveaux de granularité entre départements et cursus de formation pour garantir la pertinence des évaluations des programmes de formation.
- 5 S'engager à publier de manière systématique les rapports des comités d'experts.

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



Évaluation
institutionnelle

2023-2024

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

Ce droit de réponse a été validé par les autorités académiques et par la coordination qualité institutionnelle de l'établissement.

Directrice-présidente

Coordinateur qualité

Partie IV - Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et de la Commission indépendante (juin 2024)

Introduction

En janvier 2023, la HEPL a sollicité la procédure d'avis global. La partie IV du présent rapport présente la décision prise collégalement par les experts et la Commission indépendante. Elle se structure en deux parties :

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

L'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement (il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus). Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme dans tout type d'évaluation menée par l'AEQES). Un établissement pour lequel un avis global positif est prononcé voit ses programmes sortir de la planification des évaluations externes AEQES pour les six années suivant la décision.

L'avis conditionnel conduit le comité des experts et la Commission indépendante à formuler une ou plusieurs conditions qu'il conviendra de vérifier à l'issue d'une période déterminée et selon la modalité annoncée (sur dossier ou avec une visite documentée en amont par un dossier). À l'issue de la vérification par le comité des experts et la Commission indépendante, la décision finale est prononcée.

L'avis négatif signifie que l'établissement ne peut sortir de la programmation des évaluations externes de l'AEQES. Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme pour tout type d'évaluation menée par l'AEQES).

Décision

Positionnement de la HEPL en regard des 4 critères

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

Avis de synthèse

Avis global conditionnel.

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

Condition 1

Finaliser la démarche d'évaluation autonome des programmes, la décrire dans le détail et la communiquer aux parties prenantes. Cette démarche doit être testée avec au moins un département offrant plusieurs cursus. Une méta-analyse devra être menée et partagée avec les différents départements à l'issue de cette phase test de manière à pouvoir effectuer rapidement les correctifs nécessaires à la méthodologie d'évaluation et à s'assurer de l'applicabilité des dispositifs testés aux autres départements. Cette analyse devra notamment permettre d'interroger :

- la granularité de l'évaluation : comment la méthodologie permet-elle, à chaque étape (autoévaluation, évaluation par les auditeurs externes et suivi) de garantir la pertinence de l'évaluation à l'échelle des programmes ?
- la pertinence des choix méthodologiques appliqués, notamment la composition du groupe d'auditeurs externes (couverture du volet pédagogique) et la manière dont le suivi d'un ou plusieurs axes stratégiques sera intégré au processus d'évaluation au niveau des départements et de leurs cursus.

Condition 2

Afin de renforcer l'implication des parties prenantes, systématiser les retours des EEE vers les étudiants et poursuivre l'effort de sensibilisation à l'utilité du dispositif, à la fois auprès des enseignants et des étudiants. À cet effet, les ressources méthodologiques et pédagogiques pourraient être renforcées pour une meilleure prise en compte des résultats des EEE, à des fins d'amélioration continue des enseignements et des conditions d'apprentissage.

Condition 3

Afin de renforcer une approche *bottom-up* et favoriser l'adhésion la plus large à la dynamique d'amélioration continue, impliquer de manière plus systématique et soutenue l'ensemble des parties prenantes internes et externes lors de l'élaboration du futur plan stratégique, par

exemple en y inscrivant et en y développant les pratiques identifiées des acteurs du terrain. En parallèle, et afin de soutenir par une orientation résultats plus explicite et mieux formalisée la volonté d'amélioration continue manifestée à tous les niveaux de l'organisation, développer les articulations entre la planification stratégique et la politique qualité (tout en distinguant ces démarches) et poursuivre le développement d'un système de récolte et d'analyse des données alimentant notamment les objectifs et leurs indicateurs SMART.

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

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de **18 mois** à dater de la communication de la présente décision à la Haute École, à savoir : le 4 juin 2024.

ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HEPL des 14, 15 et 16 novembre 2023

14 novembre 2023

Heure de début	Heure de fin	Groupes de personnes rencontrées	Nombre des participants
8h30	9h00	Accueil Préparation	
9h00	10h00	Collège de direction	8 participants
10h00	10h15	Débriefing	
10h15	10h45	Représentant du pouvoir organisateur	1 participant
10h45	11h00	Débriefing	
11h00	12h00	Enseignants : coordinateurs de section	6 participants
12h00	12h15	Débriefing	
12h15	13h15	Repas	
13h15	14h15	Enseignants : départements social, économique, pédagogique et agronomique	6 participants
14h15	14h30	Débriefing	
14h30	15h30	Enseignants : départements santé, technique et motricité	6 participants
15h30	15h45	Débriefing	
15h45	16h30	Cellule qualité	2 participants
16h30	17h00	Visite physique d'infrastructures du site de la visite en présence des directions	
17h00	17h30	Visite virtuelle d'infrastructures en présence des directions	4 participants
17h30	17h45	Débriefing	
17h45	18h15	Consultation de documents	

15 novembre 2023

Heure de début	Heure de fin	Groupes de personnes rencontrées	Nombre des participants
8h30	9h00	Accueil et préparation	
9h00	10h00	Représentants des étudiants siégeant dans différents conseils	5 participants
10h00	10h30	Débriefing	
10h30	11h30	Étudiants non impliqués dans les conseils	8 participants
11h30	12h00	Débriefing	
12h00	12h45	Repas	
12h45	13h45	Diplômés	7 participants

13h45	14h15	Débriefing	
14h15	15h15	Monde professionnel	8 participants
15h15	15h30	Débriefing	
15h30	16h15	Cellule communication	3 participants
16h15	16h30	Débriefing	
16h30	17h00	Coordinateur qualité à disposition du comité : présentation portfolio	1 participant
17h00	17h15	Débriefing	
17h15	17h45	Coordonnateurs qualité	4 participants
17h45	18h00	Débriefing	

16 novembre 2023

Heure de début	Heure de fin	Groupes de personnes rencontrées	Nombre des participants
8h30	9h00	Accueil et préparation	
9h00	9h30	Bureau des relations internationales	3 participants
9h30	9h45	Débriefing	
9h45	10h15	Service social et secrétariats	4 participants
10h15	10h30	Débriefing	
10h30	11h00	REPROFOR (Recherche, projet, formation, durabilité)	2 participants
11h00	11h15	Débriefing	
11h15	11h45	Rencontre optionnelle : coordinateur qualité	1 participant
11h45	12h00	Débriefing	
12h00	12h45	Repas	
12h45	13h15	Service support	4 participants
13h15	13h30	Débriefing	
13h30	14h00	SAR, (Ré)Orientation et Service inclusion	3 participants
14h00	14h15	Débriefing	
14h15	14h45	CAPN/Forma+	1 participant
14h45	15h00	Débriefing	
15h00	15h30	Direction présidence	1 participant
15h30	15h45	Débriefing	
15h45	16h45	Préparation de la restitution orale	
16h45	17h00	Restitution orale	