



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

**Grégory DECHAMP-
GUILLAUME** président

**Bart JOURQUIN
Zacharie SADEK
Mallory SCHAUB GELEY**

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Haute École Charlemagne (HECh)

24 juin 2025

Table des matières

Liste des acronymes utilisés.....	3
Évaluation institutionnelle pilote de la HECh, en synthèse	4
Contexte de l'évaluation.....	4
Composition du comité	4
Messages-clés du comité des expert-es.....	5
Partie I - Présentation de l'établissement.....	6
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base des ESG (partie 1)	10
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	10
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes	16
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant-e	19
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	21
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	23
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant-es...	25
ESG 1.7. : Gestion de l'information	28
ESG 1.8. : Information du public	29
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	31
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	32
Conclusion.....	33
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert-es.....	34
ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HECh des 12, 13 et 14 février 2025	35

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
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiant-es
EEES	Espace européen de l'enseignement supérieur
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
HECh	Haute École Charlemagne
PAE	Programme annuel de l'étudiant-e
PAI	Plan d'accompagnement individualisé
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
PO	Pouvoir organisateur
RGE	Règlement général des études
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
TFE	Travail (ou travaux) de fin d'étude
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience
WBE	Wallonie-Bruxelles Enseignement

Évaluation institutionnelle pilote de la HECh, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation institutionnelle de la Haute École Charlemagne (HECh). Dans ce cadre, les expert·es mandaté·es par l'AEQES ont procédé à une visite de la HECh les 12, 13 et 14 février 2025, accompagnés·es par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des expert·es 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 expert·es 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 expert·es revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir:

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant·e
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant·es
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continue et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

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

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 sa mission d'enseignement.

Composition du comité²

- Grégory DECHAMP-GUILLAUME, président du comité
- Bart JOURQUIN, expert
- Zacharie SADEK, expert
- Mallory SCHAUB GELEY, experte

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

² 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

Messages-clés du comité des expert·es

Principales forces

- Offre de formations qualitative et reconnue
- Stabilisation de l'équipe qualité
- Construction des programmes en suivant les lignes directrices de l'EEES et des enseignements visant le respect de la triple concordance
- Des formations centrées sur les étudiant·es, favorisant leur autonomie dans l'apprentissage
- Engagement de tous les personnels au service de leurs missions et proximité avec les étudiant·es
- Services d'accompagnement des étudiant·es nombreux et diversifiés
- Démarches d'accueil des étudiant·es et enseignant·es solides

Principales faiblesses

- Management peu participatif au-delà de ce qui se passe au sein du collège de direction
- Plan stratégique 2024-2029 peu approprié en interne
- Concepts liés à l'assurance qualité peu maîtrisés et donc culture qualité encore peu développée
- Absence d'indicateurs et de tableau de bord institutionnel
- Manque de définition des rôles et responsabilités dans l'organigramme (des personnes et des instances)
- Morcellement du temps de travail du personnel enseignant entre différentes fonctions
- Manque de coordination institutionnelle pour les actions de communication
- Manque de partages de bonnes pratiques entre départements et entre campus

Principales recommandations

- 1 Renforcer le plan stratégique institutionnel en incluant une politique d'assurance qualité à définir avec toutes les parties prenantes
- 2 Affiner le plan d'action institutionnel sur la base d'un travail collaboratif impliquant les parties intéressées afin de disposer d'indicateurs spécifiques, mesurables, réalistes et temporellement définis
- 3 Mettre en œuvre le plan d'action institutionnel en veillant à lui associer un tableau de bord alimenté par une collecte de données pertinentes
- 4 Clarifier le cadre du management participatif mis en place
- 5 Établir un pilotage clair des actions de communication interne et externe (identification des responsabilités, adoption d'une politique et d'un plan de communication institutionnel)
- 6 Mener une réflexion à l'échelon institutionnel sur le thème du suivi et de l'accompagnement de la carrière des enseignant·es et des personnels
- 7 Mettre en place un cadre commun pour l'évaluation des programmes intégrant la possibilité d'adaptations dans les différents contextes, pour une bonne appropriation

Partie I - Présentation de l'établissement

La Haute École Charlemagne (HECh) est issue de la fusion de plusieurs établissements d'enseignement supérieur situés en Provinces de Liège et de Namur (pour l'implantation de Gembloux). La HECh est organisée par la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB) et son pouvoir organisateur est Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE).

Constituée de cinq départements (Agronomique, Biomédical, Économique, Pédagogique et Technique), la HECh propose 40 formations (15 bacheliers, 20 masters, 5 spécialisations et certificats) dont 14 sont organisées en partenariat avec une ou plusieurs autres institutions de la FWB. Cette offre de formation est aujourd'hui dispensée sur 5 campus : le campus du Sart-Tilman (Liège), Gembloux (campus situé à 50 km de Liège), Huy Saint-Victor (situé à 40 km de Liège), Rivageois (Liège – un nouveau bâtiment est actuellement en construction sur ce campus) et Verviers (situé à 30 km de Liège).

Pour l'ensemble de ses formations, la HECh accueillait en 2024-2025 environ 2600 étudiant·es dont près de 97% étaient inscrit·es dans un programme de bachelier. Les départements pédagogique et économique regroupaient la grande majorité de ces effectifs, soit 83% des étudiant·es (avec respectivement 48% et 35%). Le département agronomique représentait 14% de l'effectif étudiant de la HECh, le département biomédical 3% et le département technique, très récent, moins de 1%. La mobilité internationale des étudiants, entrante et sortante, est faible : environ 2% de l'effectif total. Le nombre d'étudiant·es a connu une légère baisse dans le département pédagogique, baisse par ailleurs observée de manière générale en FWB. Cette baisse a été compensée par une augmentation des effectifs dans d'autres départements. La direction de l'établissement se déclare vigilante sur ces données et des journées portes ouvertes sont organisées pour promouvoir les filières.

La mise en œuvre de l'offre de formation est assurée par 405 membres du personnel dont 297 enseignant·es, 46 membres du personnel administratif et 54 membres du personnel ouvrier.

La gouvernance de la HECh s'organise autour de trois organes de gestion (conseil d'administration, conseil social et collège de direction) qui peuvent s'appuyer sur des instances consultatives au niveau institutionnel de la HE (conseil pédagogique, conseil étudiant, comité de concertation de base [CoCoBa] et les cinq conseils de département). Les départements sont placés sous l'autorité d'une direction et d'une direction adjointe. Les sections, au sein des départements, disposent de coordinateur·trices. Les services transversaux bénéficient, dans certains cas, de relais dans les départements, sections et campus. C'est par exemple le cas pour la cellule qualité institutionnelle dont la composition est à présent stabilisée après une longue période durant laquelle les personnels impliqués ont régulièrement changé. Aujourd'hui, les deux coordinatrices institutionnelles peuvent s'appuyer sur des coordonnateur·trices qualité dans les sections (Fig. 1).

Le devenir de la HECh s'inscrit actuellement dans le cadre d'un projet de fusion avec la Haute École de la Ville de Liège (HEL) envisagé depuis plusieurs années, et dont l'éventualité présente des opportunités et menaces explorées dans les parties suivantes de ce rapport.

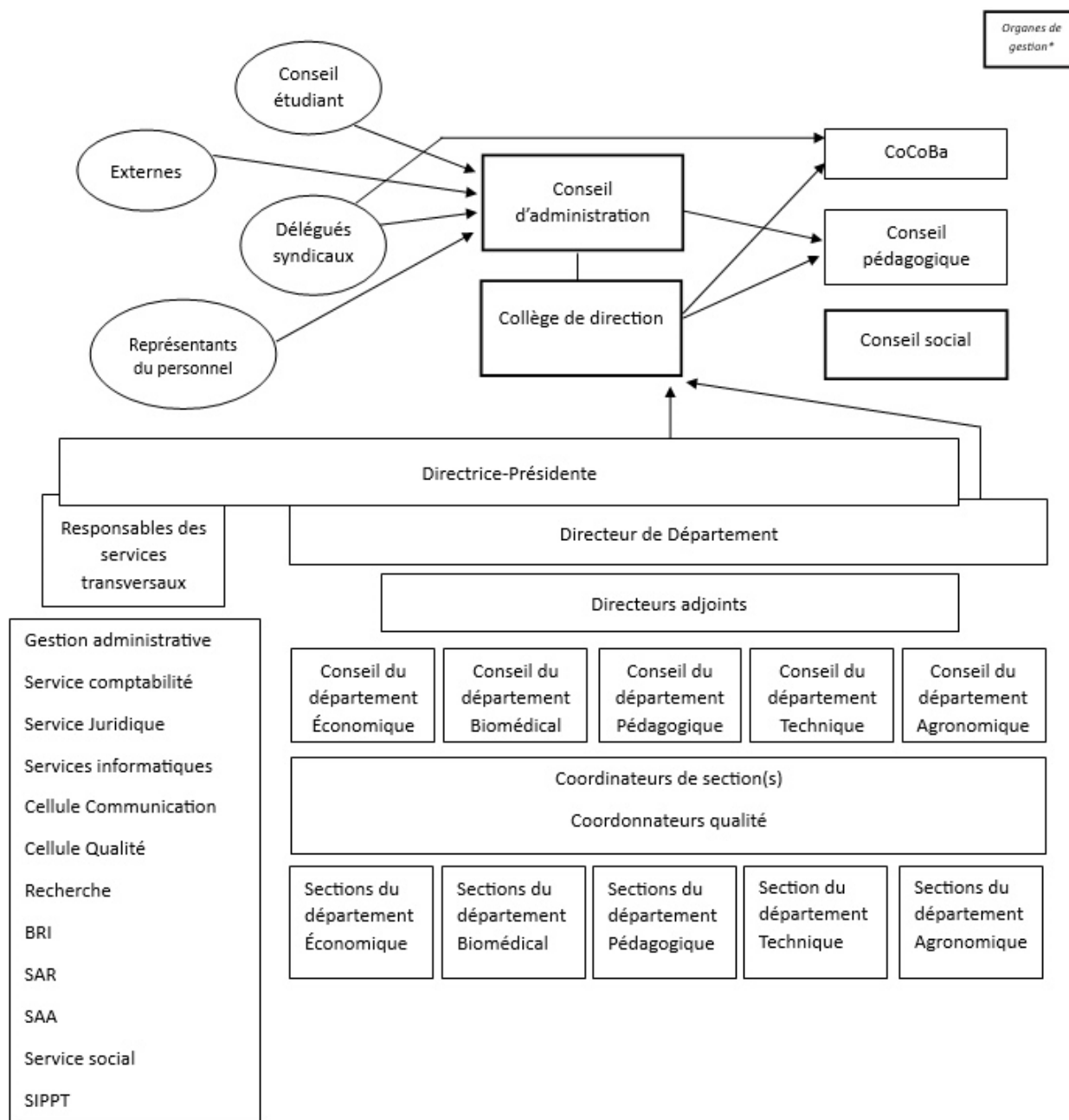


Figure 1 : Organigramme de la HECh (source : dossier d'autoévaluation institutionnelle de la HECh)

Le plan stratégique de la HECh, élaboré par le collège de direction en lien avec les instances de gouvernance et validé en janvier 2024 pour une durée de 5 ans, se fonde sur 5 axes :

- Notoriété sur le territoire des pôles de Liège Luxembourg et Namur,
- Positionnement des formations comme référentes dans leurs domaines,
- Émancipation et développement humain du personnel et des étudiant·es,
- Efficacité de la structure organisationnelle et pérennisation des initiatives individuelles,
- Cadre d'étude/travail de qualité sur les différents campus.

Ce plan stratégique de la HECh, issu d'une réflexion essentiellement portée par la gouvernance de l'établissement, a été soumis à des groupes de travail dédiés afin de l'amender avant validation par les instances décisionnelles. L'élaboration très récente d'un plan d'action 2024-2030 associé au plan stratégique, avec des responsables désigné-es pour les différentes actions, doit permettre d'assurer une diffusion des éléments de la stratégie de l'établissement.

Le processus d'autoévaluation institutionnelle de la HECh a débuté à la rentrée de l'année académique 2022-2023 par le développement d'une méthodologie propre à l'établissement et permettant l'analyse des différents critères d'évaluation et la rédaction du dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI). La méthodologie retenue s'appuie sur l'identification de processus qui ont été cartographiés (voir Fig. 2) et ont servi d'ancrage à l'analyse institutionnelle réalisée pour les processus jugés prioritaires avec l'appui, selon le DAEI, de groupes de travail dédiés.

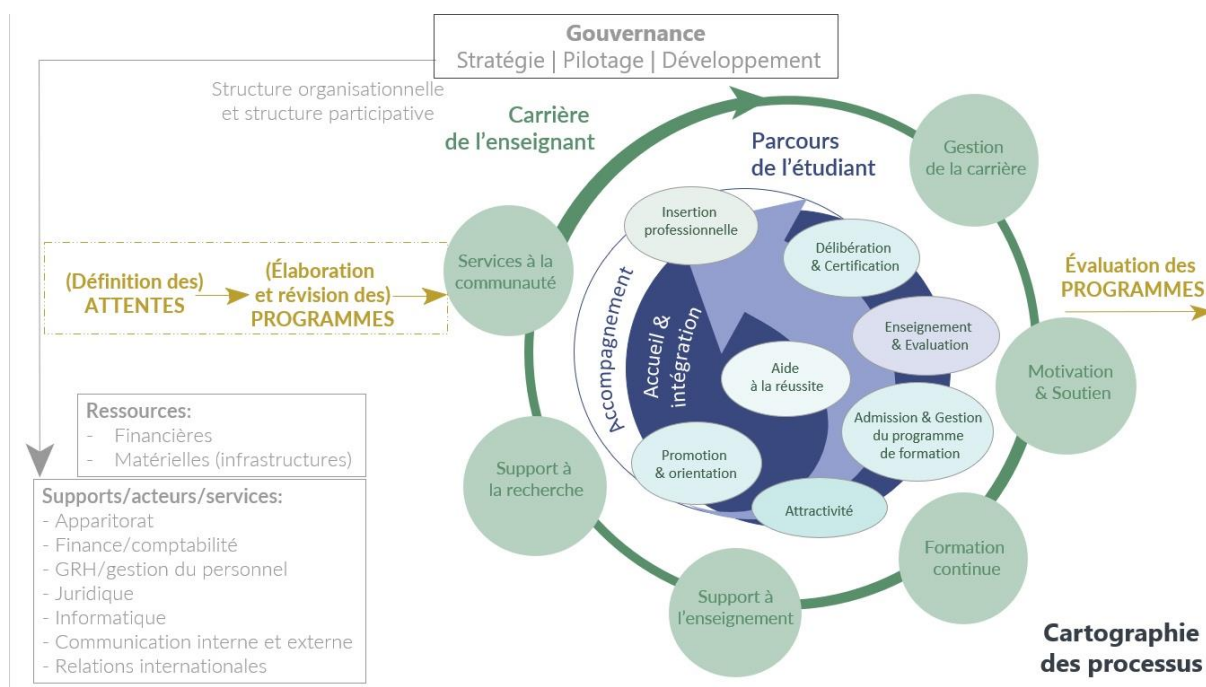


Figure 2 : Cartographie globale des processus (source : DAEI)

Le DAEI a essentiellement été rédigé par la Cellule qualité institutionnelle pour la HECh en collaboration avec le collège de direction, mais avec une faible implication des autres parties prenantes internes et externes (le comité d'expert-es n'a rencontré lors de sa visite aucune personne considérant avoir participé activement à l'élaboration du DAEI). Ce document présentant l'autoévaluation institutionnelle réalisée par la HECh est structuré en 5 chapitres correspondant aux 5 processus cartographiés regroupant les 10 ESG de la Partie I comme suit :

- La gouvernance de la HECh (ESG 1.1, 1.5, 1.7 et 1.10),
- Le parcours de l'étudiant-e (ESG 1.3, 1.4 et 1.6),
- Le parcours de l'enseignant-e (ESG 1.5 et 1.7),

- Le pilotage des programmes (ESG 1.2, 1.7 et 1.9),
- La communication de la HECh (ESG 1.7 et 1.8).

Dans chacun de ces chapitres, et donc pour chacun des processus, le texte ne distingue pas explicitement les ESG traitées. Seuls les numéros de ces dernières sont repris en marge, ce qui n'a pas simplifié pas le travail du comité des expert.es dont la grille d'analyse est celle des 10 ESG comme cela est présenté dans la suite de ce rapport. Une conséquence en est que certaines ESG, même si elles sont reprises en marges, ont été peu, voire pas traitées dans le DAEI. Notons également que certaines ESG ont été appréhendées en se limitant à une lecture de l'intitulé générique sans prise en compte des lignes directrices proposées. Il en découle des imprécisions par rapport aux attendus. Le comité a également noté que les analyses présentées par la HECh dans cette autoévaluation institutionnelle sont très peu étayées par des données chiffrées. Certains constats apportés dans le DAEI ne sont pas non plus accompagnés d'une analyse et de pistes de travail. Une approche plus participative de la rédaction de ce DAEI, incluant les coordonnateur-trices qualité des sections, les enseignant-es, les membres du personnel, les étudiant-es et les parties prenantes externes, aurait sans doute permis de mieux objectiver cette autoévaluation. Le temps imparti pour mener à bien ce travail ainsi que la stabilisation récente de la cellule qualité institutionnelle expliquent au moins en partie ces constats.

Le comité des expert-es a été accueilli au sein de la HECh, sur le campus des Rivageois, du 11 au 14 février 2025. La visite avait été bien préparée et s'est déroulée dans de bonnes conditions. Le comité des expert-es tient à en remercier le collège de direction, la cellule qualité institutionnelle et l'ensemble des personnes et des services rencontrés. Les entretiens ont permis au comité des expert-es d'étayer ses constats et analyses.

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

Gouvernance

- 1 La gouvernance de la HECh se caractérise par un management participatif qui s'incarne essentiellement au sein du collège de direction. Ce dernier se compose de la direction-présidence et de trois directeurs·trices de département. Il se réunit une fois par semaine et se penche essentiellement sur des sujets qui lui sont remontés via les directeurs·trices de département. Il ressort des échanges avec le comité des expert·es qu'une partie importante des réunions est donc consacré à des questions très opérationnelles. De manière générale, le management participatif peut avoir des avantages tels que l'intelligence collective, la prise en compte des différents points de vue, le renforcement de la cohésion au sein du collège de direction, l'engagement de chacun·e tout en respectant ses spécificités ou celles de son département, mais peut nécessiter de relever un certain nombre de défis pour palier des inconvénients qui peuvent se traduire par des risques potentiels ou avérés. Parmi ces risques on peut retenir :
 - Le ralentissement des processus de décision : la consultation des différents membres du collège de direction peut allonger le temps de prise de décision, ce qui peut être un frein dans les situations nécessitant une réponse rapide. On relève également un risque de discussions longues, avec des difficultés à trancher des divergences de vue, sans forcément aboutir à une décision claire.
 - La dilution des responsabilités, par exemple dans la gestion des activités de communication externe.
 - L'inégalité d'implication des membres du collège de direction. Certaines directions de départements peuvent être très engagées dans la discussion, par exemple sous l'effet d'influences liées au poids respectif des départements, tandis que d'autres restent plus passives, ce qui peut fausser le processus participatif.
 - La résistance aux changements structurels : les compromis fréquents peuvent freiner les réformes nécessaires (ex. : réorganisation de départements,

modernisation des pratiques pédagogiques). Certaines décisions impopulaires mais stratégiques risquent d'être évitées pour maintenir la cohésion du collège de direction.

- La charge de travail supplémentaire : le besoin constant de concertation ajoute ou allonge des réunions, échanges et débats, ce qui peut alourdir la charge de travail des membres du collège de direction.
- 2 Dans le contexte actuel du projet de fusion entre la HECh et la HEL, dont le calendrier, voire l'effectivité, reste incertain, des opportunités (visibilité sur le territoire, rationalisation de l'offre) et des menaces (crainte de disparition de postes notamment pour le département pédagogique) ont été identifiées au sein de la HECh. Il en découle des débats, sainement démocratiques mais peu structurés, au sein des départements. En l'absence de vision claire sur ce projet potentiellement impactant pour la HECh, en particulier pour le département pédagogique, des décisions nécessaires sont ajournées *sine die* en se retranchant derrière des contraintes externes pour finalement ne pas avancer.
 - 3 En l'absence de tableau de bord permettant les analyses utiles aux prises de décisions nécessaires au pilotage de la HECh (cf. ESG 1.7), le collège de direction est amené à poser des constats peu étayés par des données probantes. Les quelques données récoltées ne permettent que peu d'analyses approfondies et cela limite les actions correctives concrètes. Dans ce contexte, le comité constate avec regret que le projet ADHERE, qui visait justement à récolter et structurer un ensemble de données pertinentes pour alimenter le pilotage de la HE, ait été mis de côté. Ainsi, le mode de fonctionnement observé est très éloigné d'une approche de type PDCA (Plan Do Check Act) dans un cadre de référence qualité.
 - 4 La gouvernance de la HECh s'appuie, au-delà du collège de direction, sur plusieurs conseils décisionnaire (conseil d'administration, conseil social) ou consultatifs (conseil pédagogique, comité de concertation de base, conseil étudiant, conseils de départements). On constate que ces multiples conseils sont insuffisamment identifiés par le personnel et les étudiant-es comme des lieux de débats/décisions utiles, mais aussi comme des lieux permettant d'œuvrer ensemble et d'établir des politiques communes.

Organisation et responsabilités

- 5 Le collège de direction concentre les décisions stratégiques (en lien avec le conseil d'administration) et opérationnelles. En l'absence de management intermédiaire, le collège de direction, et notamment la direction-présidence, se trouvent fréquemment en situation de management direct vis-à-vis des services transversaux de la HECh. Cette forme d'organisation peut faire craindre une lourde tâche managériale opérationnelle sur la direction qui peine alors à s'investir davantage sur les questions stratégiques.
- 6 Le comité relève l'absence d'un organigramme fonctionnel complet au niveau de la HE. Dans ces conditions, et en constatant qu'il n'existe pas d'annuaire des personnels de la HECh, il est difficile de savoir qui fait quoi et donc qui sont les interlocuteurs officiels et pertinents.
- 7 Il découle de cette organisation opérationnelle peu hiérarchisée un manque de clarté du dispositif, voire une absence de responsables formels identifiés. C'est notamment le cas pour ce qui concerne la communication de la HECh pour laquelle il est difficile

d'identifier les rôles exacts et les responsabilités des très nombreux personnels impliqués pour toute la HE (saupoudrage des missions au sein des départements et sections). Dans une moindre mesure, les relations internationales et le service d'aide à la réussite fonctionnent sur un schéma analogue. On constate globalement un morcellement non structuré des missions et actions dans lequel ce sont finalement les initiatives individuelles qui prévalent. Cela rend la coordination particulièrement complexe et met en évidence un manque de cohésion subi malgré les indéniables souhaits de bien faire dans l'intérêt général. Il en résulte un faible sentiment d'appartenance à la HECh de la part des parties prenantes internes.

- 8 L'implication des membres du personnel de la HECh ne fait pas de doute. Pour autant, en l'absence de direction des ressources humaines en dehors du collège de direction, les personnels administratifs, techniques et ouvriers se retrouvent avec peu de perspectives d'évolutions de carrière. Cela est, entre autres, imputable à l'absence de stratégie claire concernant la formation des personnels en cours de carrière.
- 9 Le comité constate, à la suite de cette visite, une dynamique de fonctionnement essentiellement bottom-up, avec une approche décentralisée, souvent informelle, axée sur les départements. Il en découle une diversité de pratiques voire une disparité de celles-ci en fonction des départements et des sites, avec une absence de partage des bonnes pratiques. Bien que pour la HECh, l'étudiant-e est bien au cœur des préoccupations, cela signifie qu'il n'y a pas ou peu de garantie d'une offre équitable de services à destination de tous les étudiant-es. Ceci peut générer une iniquité de traitement. Cela entraîne, pour le personnel concerné, des modalités et des charges de travail avec de fortes variabilités pour des fonctions équivalentes selon les départements et sites.

Plan stratégique

- 10 La HECh a élaboré un plan stratégique. Fondé sur des valeurs identifiées pour la HE, il n'a cependant pas été construit en faisant largement appel à la participation des parties prenantes internes (membres du personnel, étudiant-es) et externes (alumni, partenaires du monde socioprofessionnel). Si un management participatif est clairement identifié au niveau du comité de direction (voir ci-dessus), il ne se diffuse pas au sein de l'établissement, ce qui engendre une forme de déconnexion des organes et instances de gouvernance de la HECh avec le reste des équipes et des parties prenantes en général.
- 11 Le comité a par ailleurs pu constater que ce plan stratégique est certes connu mais encore peu approprié au sein de la HE. La diffusion s'est faite par un dépôt sur le site web, sans véritable promotion. Ainsi, si la plupart des parties prenantes ont « entendu parler » du plan stratégique, ce dernier, et le plan d'action associé, ne servent pas de boussole aux équipes qui continuent à travailler sans interactions efficaces et partages de bonnes pratiques entre les différents départements.
- 12 Le plan d'action institutionnel qui en émane est cohérent et en ligne avec la stratégie de la HECh, mais il n'est pas connecté aux autres plans d'action de la HE (ceux des départements et des sections). Les cibles proposées semblent réalistes mais sont peu précises (faire « plus », « moins », « mieux »). Il reste donc un travail important à

accomplir au niveau des indicateurs proposés qui, en l'état, ne sont pas suffisamment spécifiques, mesurables, réalistes et temporellement définis.

Culture qualité

- 13 Des éléments attestent d'une orientation commune concernant une culture qualité au sein de la HECh : le plan stratégique institutionnel (même si celui-ci n'inclut pas la dimension d'assurance qualité), le règlement des études et tout récemment le plan d'action institutionnel associé au plan stratégique de la HE. En l'absence de politique d'assurance qualité, la démarche qualité au sein de la HE est essentiellement associée à la réalisation d'enquêtes répondant à des sollicitations externes (PO, ARES, AEQES, etc.). Ainsi, les différentes composantes de la démarche qualité (système de management de la qualité, pilotage, évaluations, amélioration continue, etc.) ne semblent pas être totalement comprises ou appropriées au sein de la HECh. Le comité constate ainsi l'insuffisance de cadre de référence qualité qui aurait pour finalité de fournir un socle commun à toute la HE en matière de politique et d'actions qualité. Le collège de direction et la cellule qualité institutionnelle ont conscience de cette situation qui se traduit par un manque de culture qualité au sein de la HECh.
- 14 Depuis la création de la HECh, la cellule qualité institutionnelle n'avait jamais bénéficié d'une stabilité en termes de ressources humaines. Les choses ont évolué dans le bon sens, car, depuis deux ans, elle bénéficie d'une identification claire au sein de la HECh et de la reconnaissance du collège de direction. Pour autant, cela ne se traduit pas de manière claire dans l'organigramme fonctionnel de la HE, la cellule qualité institutionnelle apparaissant comme un service transversal sans proximité particulière avec la gouvernance. La coordination qualité institutionnelle de la HECh dispose de relais dans les sections.
- 15 Lors de cette autoévaluation institutionnelle, sous le pilotage de la cellule qualité institutionnelle, la HECh a mis en œuvre une approche incrémentale débutant par une démarche participative par le biais de groupes de travail et *focus groups*. Ces travaux se sont appuyés sur une méthodologie cohérente, pertinente et bien documentée. Dans les faits, il n'y a eu que peu de participation des parties intéressées (enseignant·es, membres du personnels, étudiant·es, diplômé·es, partenaires externes) et donc finalement peu de réelles productions exploitables de ces groupes. Le DAEI est donc le résultat d'un travail essentiellement réalisé par la cellule qualité institutionnelle, sans même l'appui structurel des coordonnateurs qualité des sections.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le choix d'un management participatif, cohérent avec l'histoire et les valeurs de la HE - démocratie, neutralité et émancipation sociale - doit être équilibré, tout en étant généralisé, avec une gouvernance efficace pour éviter les risques précédemment évoqués. À cet égard, le comité recommande :
 - d'alterner discussions ouvertes et décisions exécutives pour gagner en efficacité,

- d'affirmer le cadre de prise de décision (définition des rôles, des votes, des délais), notamment à travers l'élaboration d'un règlement d'ordre intérieur et d'un organigramme détaillé des fonctions au sein de la HECh,
 - d'affirmer le leadership clair et fort de la part de la direction-présidence,
 - avec un engagement fort du collège de direction et l'appui de la cellule qualité, dont le rôle fédérateur entre les départements et campus est primordial, expliciter sa politique d'assurance qualité et en assurer la diffusion en vue de son appropriation par tous et toutes au sein de l'établissement.
- 2 Le plan stratégique de la HECh, complété d'une partie concernant la politique d'assurance qualité, gagnera à être largement partagé pour qu'il puisse servir de boussole à toute l'institution et de socle commun à des plans stratégiques départementaux. Le partage et l'appropriation du plan stratégique institutionnel et de son plan d'action entre toutes les parties prenantes font partie intégrante du processus qualité. Idéalement, ils doivent eux-mêmes être le fruit d'un travail collaboratif et ainsi ne pas se limiter à des documents émanant de la direction.
 - 3 Le comité encourage la HECh à affiner le plan d'action institutionnel sur la base d'un travail collaboratif impliquant les parties intéressées afin de disposer d'indicateurs spécifiques, mesurables, réalistes et temporellement définis (SMART). La collecte et l'utilisation des données afférentes à ces indicateurs pourra être systématisée et utilisée pour le pilotage de la HECh (cf. ESG 1.7). La mise en œuvre et le suivi de ce plan d'action pourra ainsi se faire au profit d'une appropriation par toutes et tous. Le plan d'action devrait ensuite être régulièrement révisé en fonction des évolutions du plan stratégique. Dans un souci de cohérence globale, les plans d'action des départements pourront être revus pour être en phase avec le plan d'action institutionnel.
 - 4 L'organigramme de la HECh devrait être clarifié, avec une identification précise d'un management intermédiaire pour éviter un effet « organigramme plat » en dessous du collège de direction. À cette occasion, le comité recommande de clarifier les missions et responsabilités des fonctions transversales et de revoir la place de la cellule qualité institutionnelle dans l'organigramme. Une réflexion pourrait être menée en vue de centraliser (au moins le pilotage) des services transversaux, notamment pour ce qui concerne la communication. La création d'une fonction de direction des ressources humaines serait un atout pour la mise en œuvre de cette organisation fonctionnelle et l'accompagnement des personnels de la HECh.
 - 5 Le comité recommande, en complément, de consolider le caractère commun et partagé d'un cadre de référence qualité propre à la HECh et adossé à une politique d'assurance qualité à construire. L'élaboration participative de cet outil de cadrage avec toutes les parties prenantes internes et externes constituerait une étape importante de la construction de la culture d'assurance qualité qui fait encore défaut au sein de la HECh. Le cadre de référence qualité peut se traduire par un ensemble de principes qui définissent les processus et les indicateurs permettant d'assurer et d'améliorer la qualité des formations, des services et de la gouvernance au sein de l'établissement. Il sert de guide pour structurer la démarche qualité et garantir que l'institution répond aux exigences internes et externes (réglementations, attentes des parties prenantes, etc.). Ce cadre de référence qualité permettra ainsi de :
 - assurer la conformité aux standards nationaux et internationaux (ESG, niveaux de certification européen),
 - améliorer en continu les enseignements, la recherche, la gestion administrative et l'expérience des étudiant-es,

- renforcer la responsabilisation des acteurs de l'établissement,
 - faciliter l'évaluation par des organismes externes,
 - promouvoir une culture qualité à tous les niveaux de la HECh (enseignant-es, étudiant-es, administration, parties prenantes externes).
- 6 La mise en œuvre du plan d'action institutionnel, qui gagnerait à inclure une dimension explicite d'assurance qualité, s'en trouvera facilitée et pourra servir de mise en pratique de la politique d'assurance qualité de la HE. Compte tenu du travail important nécessaire, le comité suggère de commencer par identifier un nombre limité d'objectifs prioritaires. Afin de motiver les équipes, il conviendrait également d'identifier quelques actions simples, dont la progression est mesurable (« quick-wins »).

ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'offre de formation de la HECh, essentiellement centrée sur des diplômes de bacheliers, est diversifiée. S'agissant en bonne part de formations dont le contenu est réglementé, les évolutions ne peuvent s'opérer que dans un cadre assez strict. La créativité et l'autonomie dans la conception du programme est donc contrainte par des référentiels de formation imposés ou par différentes réformes (réforme de la formation initiale des enseignant-es, révision de l'arrêté royal réglementant la formation des technologues de laboratoire médical, etc.). En outre, aujourd'hui en FWB, sauf exception, toute nouvelle offre de formation ne peut être envisagée qu'au travers de coorganisations avec d'autres institutions d'enseignement supérieur. L'initiative de ces rapprochements entre établissements vient généralement des responsables de départements qui interagissent avec leurs collègues d'autres institutions.
- 2 Le comité a pu constater la composition des programmes en unités d'enseignements, chacune se déclinant en acquis d'apprentissage (AA) et activités d'apprentissage auxquelles sont associées des crédits ECTS. Ces AA font l'objet d'une évaluation pouvant prendre des modalités variées, selon le souhait de chaque enseignant-e et selon le principe de respect de la triple concordance (voir ci-après, ESG 1.3).
- 3 Les programmes de formation de la HECh s'appuient sur le personnel enseignant régulier, mais aussi sur des enseignant-es invité-es apportant une expérience pratique, une vue sur le monde professionnel enrichissant la formation des étudiant-es. On note toutefois deux risques liés de cette pratique : d'une part la richesse des méthodes pédagogiques moindre que celle des enseignant-es régulier-es et d'autre part une plus grande difficulté d'engagement de ces enseignant-es externes dans les discussions formelles et informelles contribuant à la bonne organisation, conduite et évolution des programmes.
- 4 Les qualifications résultats du programme sont intégrées dans les profils de formation accessibles en ligne, intégrant une description des compétences visées, allant pour certaines jusqu'à la déclinaison en capacités. Ce sont les référentiels de compétences fixés réglementairement qui permettent de s'assurer de la correspondance au niveau adéquat du cadre des qualifications. Pour les autres formations (sans référentiel

réglementé), il n'est pas mentionné, dans le DAEI ni dans son annexe (« Fiche processus » dédiée à l'élaboration et la révision des programmes), de processus de vérification de l'alignement des qualifications décrites du programme avec le cadre européen ou FWB des certifications.

- 5 La question de la concurrence entre formations et le possible impact sur le nombre d'inscriptions ne semble pas faire l'objet d'une analyse fine au sein de la HECh. Cela reste de l'ordre du constat, sans piste pour le dépasser. Ainsi, le nombre d'étudiant-es du département pédagogique a légèrement baissé ces dernières années, avec une compensation par une hausse des étudiant-es dans d'autres départements. Dans un contexte de projet de fusion avec la HEL qui dispose, elle aussi, d'un département pédagogique, les formations du département pédagogique de la HECh sont directement concernées et potentiellement impactées à l'avenir. Ce constat ne semble pas faire partie d'une réflexion stratégique à même de nourrir la réflexion des enseignant-es de ce département.
- 6 Le processus d'élaboration et validation des programmes au sein de la HECh fait l'objet d'une fiche processus (à tout le moins pour ce qui relève de l'élaboration) dans les annexes du DAEI, sans toutefois qu'il soit fait mention des étapes de conception du programme, ni des étapes de validation et par qui. Il n'en reste pas moins que ce processus est connu des enseignant-es. Cette procédure suit les étapes de validation nécessaires dans les différentes instances de la HECh : conseil de département, conseil pédagogique, collège de direction et conseil d'administration.
- 7 La révision des programmes se réalise « à la carte », au bon gré des directions de programme, sans véritable formalisation. Cela peut donner l'image d'une approche flexible et adaptable de l'évaluation, sans toutefois fournir un cadre minimum clair, des outils et méthodes qui auraient fait leurs preuves. Notons que la cellule qualité a proposé de mettre en place une méthodologie de révision systématique globale des programmes tous les trois ans à l'occasion de discussion, dans le cadre de l'autoévaluation, avec l'un des focus group réalisés dans ce cadre. Cette proposition a été rejetée par les membres du focus group en raison de la refonte déjà conséquente précédemment réalisée de la formation des enseignant-es. Il n'y a donc pas de cadre spécifique : les programmes sont révisés de façon *ad hoc* et le processus est déclenché « au fil de l'eau », selon les besoins et constats issus, par exemple, de rencontres et discussions informelles entre les enseignant-es, les maîtres de stages et les encadrant-es externes de travaux de fin d'étude (TFE). Dans certaines sections, les étudiant-es et les alumni (bien qu'il n'existe pas de réseau structuré de diplômé-es de la HECh) sont questionné-es sur des éléments permettant d'améliorer la pertinence et la cohérence des programmes. Il s'agit là d'une bonne pratique qui mériterait d'être partagée et déployée au sein de toute la HECh.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité d'expert-es recommande d'entamer une réflexion au sein de la HECh sur la concurrence qui pèse sur certaines formations afin de déterminer la pertinence de les maintenir ou de les repenser pour mieux les singulariser. Cela semble d'autant plus important alors qu'une fusion avec une autre haute école est envisagée.
- 2 Il apparaît nécessaire d'ouvrir les discussions entre départements et sections afin de partager les bonnes pratiques et d'adopter une méthodologie commune d'élaboration et de révision des programmes, validée par le conseil pédagogique et l'ensemble des

instances dédiées. Dans ce cadre, il est important de veiller à un renforcement de l'implication des étudiant·es et des parties prenantes externes (alumni, milieux professionnels) dans l'élaboration et la révision des programmes. La structuration et le développement d'un réseau d'alumni de la HECh constituerait un atout.

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La HECh a établi un processus « programme » dont la finalité est précisément de proposer un enseignement centré sur l'étudiant, permettant des méthodes pédagogiques actives, tout en laissant une grande marge de manœuvre aux enseignant·es sur les contenus à enseigner. Plusieurs mécanismes contribuent à rendre l'étudiant·e actif·ve dans son apprentissage : les méthodes pédagogiques actives, la possibilité d'établir des plans d'accompagnement individualisé (PAI), les options possibles dans les programmes notamment. L'évaluation des enseignements par les étudiant·es contient de nombreuses questions concernant les méthodes pédagogiques sans toutefois constituer un moyen pour la HECh d'avoir un retour sur la diversité des méthodes pédagogiques. C'est notamment par ce biais que les étudiant·es peuvent contribuer à l'amélioration des enseignements et là encore avoir l'opportunité d'être actif·ve dans le processus de formation.
- 2 Il y a au sein de la HECh, une grande proximité entre enseignant·es et étudiant·es ce qui facilite la communication, même de manière informelle, et permet une rétroaction utile pour améliorer les formations. En cas de difficultés ou d'insatisfaction par rapport à un enseignement, les étudiant·es connaissent les différents canaux qui peuvent être exploités en complément de la discussion avec l'enseignant·e concerné·e : coordination de section, délégué·es étudiant·es et évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE).
- 3 Même si les enquêtes réalisées par la HECh sont encore peu nombreuses et pâtissent de taux de réponses améliorables, le comité a constaté que les étudiant·es sont globalement satisfait·es par rapport aux enseignements, aux méthodes pédagogiques (variées) et à l'organisation et au suivi des stages.
- 4 Les modalités d'évaluation des acquis sont communiquées à l'avance aux étudiant·es, tout comme les examens blancs. Notons que dans les questionnaires d'EEE adressés aux étudiant·es en fin de quadrimestre des questions portent sur les évaluations : "Les modalités [respectivement les critères] d'évaluation de cette activité d'apprentissage sont claires", démontrant la volonté institutionnelle d'encourager la communication des différents éléments clés de l'évaluation aux étudiant·es. Les étudiant·es peuvent demander à consulter leur copie. Les voies de recours en cas de contestation des notes et délibérations sont décrites dans le RGE et le décret paysage et connues des étudiant·es.
- 5 L'approche pédagogique au sein de la HECh s'appuie sur le principe de la « triple concordance » pour les activités et acquis d'apprentissage (entendue comme la concordance entre objectifs à poursuivre, méthodes et moyens pédagogiques à

mettre en œuvre, et outils d'évaluation des acquis). Des disparités existent entre départements, mais pour les formations qui la mettent en œuvre, ce principe a bien été approprié par les enseignant·es et ne semble pas soulever de difficultés particulières. Les enseignant·es invité·es qui donnent des cours professionnalisant sans disposer d'un certificat ou d'un diplôme pédagogique sont quant à eux encore éloigné·es de la pratique de la triple concordance.

- 6 L'encadrement des TFE n'est pas équivalent dans tous les départements : la mise à disposition de ressources (tutoriels, guides) ou séminaires de méthodologie/rédaction académique, gestion des normes APA, etc. n'est pas la même dans chaque département. De même, une grande variabilité est observée entre enseignant·es, certain·es ayant de nombreux TFE à suivre, d'autres aucun. Là encore, l'encadrement peut considérablement varier en qualité selon la charge de l'enseignant·e à suivre de nombreux TFE. Au-delà des spécificités propres à chaque domaine, il en découle une iniquité entre étudiant·es quant à la qualité des ressources et de l'accompagnement reçu, pouvant altérer leur expérience d'apprentissage tout comme le résultat de leur production finale.
- 7 L'EEE est en cours de déploiement au sein de la HECh. Elle fait l'objet d'un accompagnement institutionnel des enseignant·es grâce à un canal Teams dédié avec un vadémécum et une vidéo explicative. Malgré cela, le taux de participation des étudiant·es reste faible, rendant l'exploitation des résultats par les enseignant·es limitée. En outre, il y a peu de retour à destination des étudiant·es suite aux EEE. Cette absence de retour peut conduire à renforcer le désengagement des étudiant·es dans la démarche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité d'expert·es recommande d'établir un cadre commun pour le TFE fournissant les bases minimales attendues au niveau de la HECh, laissant à la discrétion des départements la possibilité de compléter l'offre en fonction de leurs spécificités. En outre, le comité encourage des échanges de bonnes pratiques sur le sujet de l'encadrement du TFE, accompagnés par exemple de révisions ou de mutualisations de moyens dédiés.
- 2 Concernant les EEE, le comité des expert·es encourage la HECh à renforcer la communication auprès des étudiant·es pour une meilleure participation et à envisager de diversifier les modalités de passation de ces EEE (par exemple : faire remplir les questionnaires en classe, opérer des relances ciblées, diversifier les canaux de diffusion des questionnaires par mail, par le biais des espaces de cours en ligne, etc.). Il conviendrait également d'accompagner davantage les enseignant·es à une bonne exploitation des résultats, mais aussi à mieux communiquer aux étudiant·es les résultats agglomérés de ces EEE et les changements apportés aux programmes ou aux enseignements en conséquence.
- 3 L'élaboration au niveau institutionnel d'un guide pour la construction des UE et des activités d'apprentissage selon le principe de la triple concordance permettrait d'élargir le socle d'usage de cette approche pédagogique à toute la HECh, de partager les bonnes pratiques identifiées collégialement et d'accompagner les enseignant·es invité·es. En amont, une collecte auprès des enseignant·es des méthodes pédagogiques utilisées pourrait alimenter un catalogue de pratiques intéressantes à partager et contribuer ainsi au déploiement de la diversité des méthodes.

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 des acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La HECh a mis en place un processus d'inscription en ligne n'ayant pas rencontré de dysfonctionnement majeur depuis son instauration. Ce dernier peut parfois être complexe, notamment lors de prise en compte de situations spécifiques nécessitant la production de multiples justificatifs. Des permanences sur site sont mises en place pour aider les étudiant-es dans leurs démarches. En complément, depuis la rentrée de l'année académique 2020-2021, un vadémécum intitulé « Un dossier complet = une inscription rapide » est mis à la disposition des étudiant-es. Ce document semble toutefois peu connu des étudiant-es.
- 2 Chaque section de la HECh dispose d'une commission d'admission et de validation des programmes qui valide les programmes annuels des étudiant-es (PAE), permettant de garantir le respect des critères d'admission et contribuer à l'équité de traitement, ce que le comité salue.
- 3 Pour l'accueil et l'intégration, les étudiant-es sont bien accompagné-es avec notamment la production d'un « guide de l'étudiant-e » comportant les informations sur la formation suivie et sur l'organisation de l'année. Un effort particulier est fait en ce qui concerne l'aide à l'utilisation des outils numériques, avec une session et des documents dédiés à la première connexion aux différentes applications.
- 4 Un dispositif de valorisation des acquis de l'expérience (VAE) est en place au sein de la HECh. Le règlement des études indique que chaque jury peut choisir de valider des crédits sur la base d'années d'études ou d'expériences personnelles ou professionnelles antérieures. Cependant, même si le dispositif semble plutôt connu, et s'appuie sur une grille critériée, les résultats du traitement des procédures de VAE ne sont pas toujours bien compris par les étudiant-es en réorientation, après une ou plusieurs années à l'université par exemple.
- 5 La HECh accueille peu d'étudiant-es internationaux. Ainsi, durant l'année 2023-2024, la Haute École n'en a accueilli que 25. Cela s'explique, selon la HECh, par un manque de formations dispensées en langues étrangères (anglais, néerlandais ou allemand).
- 6 Les mobilités internationales sortantes se développent progressivement grâce à Erasmus+ et aux facilités que ce programme permet d'offrir (soutien, mise à disposition de bourses, etc.). Cependant, des disparités existent entre les formations, notamment en ce qui concerne les partenariats, ce qui prive une partie des étudiant-es de la HECh de compléter leur parcours avec une expérience à l'étranger.
- 7 Le comité des expert-es tient à saluer le rôle important des appariteur-trices³ qui, dans chacun des départements, assurent les tâches fondamentales en soutien à

³ Employé-e chargé-e d'assurer différents services auprès des enseignant-es et étudiant-es. Ils et elles assurent les notamment des tâches administratives concernant les étudiant-es, comme l'inscription, l'application

l'enseignement et sont identifié-es comme relais de proximité pour les étudiant-es. Les missions des appariteur-trices diffèrent d'un département et d'un campus à l'autre avec une grande amplitude dans les charges de travail qui en découlent. Les situations qu'ils et elles ont à gérer diffèrent également beaucoup et, en l'absence de cadre bien défini pour leurs missions, ils et elles sont parfois confronté-es à un certain isolement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des expert-es recommande d'assurer un meilleur accompagnement des appariteurs-trices, par l'établissement d'un profil de fonction comportant les lignes directrices communes sur leurs missions, par des transmissions d'informations plus fluides et des échanges de bonnes pratiques.
- 2 Dans un souci d'équité entre les candidat-es à une VAE, il convient d'accroître la transparence du processus de traitement des demandes de VAE et de veiller à justifier par des critères objectifs les refus d'équivalences aux étudiant-es.
- 3 Afin d'accompagner le développement des mobilités internationales sortantes souhaité par la HECh, le comité incite à renforcer le développement des partenariats avec des établissements étrangers afin de créer des programmes d'échange pertinents. Le comité invite aussi à ouvrir la réflexion sur la mobilité virtuelle, alternative pouvant pallier les difficultés rencontrées par l'organisation d'un séjour à l'étranger.
- 4 Si la HECh souhaite amplifier l'accueil d'étudiant-es internationaux pour certaines de ses formations, il serait souhaitable de réfléchir à la possibilité de dispenser certains enseignements ou organiser certaines activités dans une autre langue que le français. Une réflexion menée en ce sens doit permettre d'identifier les actions à mettre en œuvre.

informatique des programmes et délibérations, l'édition de certificats de scolarité, des relevés de notes et diplômes. D'autres missions peuvent être ajoutées selon les sections et départements.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La répartition des postes, des missions et des responsabilités aux différents membres du personnel enseignant est proposée par le collège de direction et ratifiée par le conseil d'administration. La répartition des heures d'enseignement et des attributions pour des responsabilités collectives (communication, coordination qualité de section, etc.) se fait de manière transparente entre le collège de direction et les intéressé·es. Le recrutement de personnel enseignant nouveau se fait le plus souvent sur la base d'une procédure *ad hoc*, en fonction des besoins immédiats. Le comité des expert·es n'a en effet pas identifié de stratégie ou de réflexion de long terme sur les besoins en personnel, compte tenu, notamment, de l'évolution des métiers et des besoins de la société.
- 2 Un guide à l'usage des nouveaux membres du personnel enseignant est proposé chaque début d'année, via une note de service, mais celui-ci est parfois envoyé tardivement. Depuis 2023-2024, il est proposé un accompagnement renforcé des enseignant·es sur le plan pédagogique : un·e collègue pédagogue de référence soutient et aide ses collègues entré·es plus récemment dans la fonction. Un enseignant « référent CAPAES et soutien méthodologique évaluations des enseignements par les étudiants » a aussi été désigné pour aider les nouveaux membres du personnel enseignant dans leurs missions d'enseignement.
- 3 On constate un engagement inégal des enseignant·es dans les charges de responsabilité collective qui leur sont confiées. Cela peut impacter le sentiment d'appartenance à la HECh et la perception du fonctionnement institutionnel. Certaines tâches transversales sont parfois assignées avec une quotité horaire assez faible, et utilisées pour combler certains horaires. Le personnel enseignant se voit ainsi parfois attribuer des tâches transversales comme la communication ou coordination qualité de section, sans avoir nécessairement toutes les compétences requises. Il existe dès lors une grande rotation du personnel en charge de ces fonctions, ce qui pose un problème de stabilité.
- 4 Malgré une indéniable volonté des enseignant·es de s'impliquer dans les nombreuses missions nécessaires au bon fonctionnement de la HECh, on constate un morcellement et une multiplicité des charges annexes. Les descriptifs de fonctions établis, quand ils existent, sont fréquemment mis à mal par les tâches du quotidien.
- 5 Le soutien du développement personnel et professionnel des enseignant·es est inscrit parmi les priorités stratégiques de la HECh. À ce jour, il n'est cependant pas proposé de suivi de carrière des enseignant·es par leurs responsables au niveau de la section ou du département dans lequel ils et elles interviennent.

- 6 Les enseignant·es peuvent bénéficier de formations continues à l'initiative des départements ou à leur propre initiative. Il n'existe pas de stratégie institutionnelle d'offre de formations continues proposée par la HECh, mais les enseignant·es peuvent bénéficier d'un soutien financier le plus souvent partiel (cette aide correspond à une prise en charge de 50% du prix de la formation, le reste étant à la charge de l'enseignant·e, sauf à titre exceptionnel où une prise en charge à 100% peut être proposée). L'appui de la HECh pour les formations continues des enseignant·es passe également par la possibilité de ne pas obligatoirement rattraper les enseignements ayant dû être annulés.
- 7 Les enseignant·es peuvent également bénéficier de 1/10^e ou 2/10^e pour participer à des projets de recherche. En dehors de quelques exemples assez rares, l'essentiel des recherches conduites dans la HE se font au sein du département agronomique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité d'expert·es recommande de veiller à éviter le morcellement des missions transversales afin de stabiliser des fonctions essentielles comme celles de la coordination qualité des sections ou de la communication.
- 2 Une réflexion à l'échelon institutionnel devrait être engagée sur le thème du suivi et de l'accompagnement de la carrière des enseignant·es en y incluant un objectif d'accès plus large à la formation continue et aux activités de recherche. De manière plus large encore, une réflexion stratégique sur le profil des futur·es enseignant·es serait très utile pour pouvoir répondre à, voire anticiper, l'évolution des métiers et les besoins de la société.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant·es

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 étudiant·es.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Dès la rentrée, un soin particulier est accordé à l'accueil des étudiant·es avec la mise à disposition d'un guide de l'étudiant·e par cursus. Des enquêtes sont menées pour s'assurer de la bonne qualité de cet accueil.
- 2 La HE met à disposition des étudiant·es de nombreux services, tels que :
 - le service d'aide à la réussite, qui organise, entre autres, un soutien méthodologique, des séances de remédiation et du tutorat par d'autres étudiant·es ;
 - le service d'aide et d'accompagnement, chargé de l'exécution des PAI des étudiant·es ;
 - le service psychosocial, dédié à l'accompagnement psychologique, avec la réalisation d'entretiens individualisés et d'un suivi de première ligne ;
 - le service social, qui peut attribuer des aides financières aux étudiant·es démunis et les aider pour les démarches de la vie courante (emploi étudiant, logement, etc.) ;
 - l'équipe dédiée à la lutte contre le harcèlement, formée pour intervenir rapidement et effectuer des actions de prévention dans ce domaine.

Ces services proposent des ressources diverses et complémentaires. Cette offre est très complète, avec des aides et activités tout au long de l'année. Ainsi, le bien-être et la réussite des étudiant·es tiennent une place importante. Ces services à visée pédagogique au sens large sont complétés par plusieurs initiatives d'animation des campus : journée sportive bien-être et santé, cinéma, sensibilisation à la santé publique, activités sportives, promotion du développement durable entre autres.

- 3 La HECh dispose d'un service de mobilité internationale, mais celui-ci semble peu mobilisé par les étudiant·es (cf. ci-dessus). Les échanges internationaux sont parfois freinés en raison de contraintes nationales imposées à certaines formations (certains agréments sont ainsi nécessaires, par exemple, en Technologue de laboratoire médical).
- 4 Les nombreux services proposés par la HECh pour accompagner les étudiant·es semblent globalement donner satisfaction. On peut cependant constater qu'il y a encore peu d'évaluation de ceux-ci (mesures réalisées dans une démarche d'amélioration continue) pour évaluer leur impact et améliorer leur efficacité.
- 5 Pour ce qui concerne l'amélioration des infrastructures, de nombreux projets passés (Hublot, Studio, Labo : trois espaces dédiés à l'observation et l'expérimentation, les tournages de vidéos et la création et la manipulation tels que le permettent les

imprimantes 3D) et en cours (construction d'un nouveau bâtiment sur le campus des Rivageois) mettent en évidence le souci permanent de la HECh d'offrir un cadre de travail et d'études favorables. La taille limitée de la cafétéria du campus des Rivageois est un problème de longue date qui ne trouvera de solution qu'après la fin de la construction du nouveau bâtiment.

- 6 Les bibliothèques sont présentes sur chacun des différents sites, mais leur utilisation est hétérogène selon les cursus. Certaines accueillent des cours là où d'autres jouent uniquement un rôle de lieu d'étude avec parfois peu d'emprunts de documents. Le potentiel de ces dernières n'est donc pas pleinement exploité par les usager·es qui sont pour autant en demande d'espaces de travail adaptés. L'accès aux ressources scientifiques en ligne est par ailleurs rapporté comme assez limité, alors qu'il pourrait renforcer le travail personnel des étudiant·es et la formation continue des enseignant·es.
- 7 Comme c'est le cas pour les enseignant·es (cf. ESG 1.5), les autres catégories des membres du personnel ne disposent pas non plus de suivi de leur carrière. Si leur sens de l'engagement pour mener à bien les missions utiles au bon fonctionnement de la HECh ne fait aucun doute, le manque de suivi de carrière (y compris de propositions de formation continue et d'évolutions de postes) est parfois pour eux source de démotivation voire de mal-être au travail. Les personnels administratifs et ouvriers bénéficient des mêmes conditions de financement de leurs formations continues que les enseignant·es (soit un financement à hauteur de 50% des frais). Le personnel ouvrier bénéficie toutefois et logiquement des formations réglementaires obligatoires, prises en charge à 100%.
- 8 Le conseil étudiant est une des instances consultatives de la HECh. Le comité des expert·es a pu constater que ce conseil était peu visible et connu. Les personnes rencontrées en entretien n'identifiaient ni qui compose ce comité, ni ses missions. Certaines sections ne disposent pas, *de facto*, de représentant·es étudiant·es au sein des instances de la HE. Pour ce qui concerne les délégué·es étudiant·es au sein des départements, la situation est disparate. En conséquence, le comité considère que la place des étudiant·es dans le fonctionnement de la HE reste à approfondir afin que ces dernier·es soient pleinement considéré·es comme une partie prenante.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des expert·es recommande la mise en place de dispositifs d'évaluation et d'amélioration continue des services d'aide à la réussite, et plus globalement pour l'ensemble des services dédiés à l'accompagnement des étudiant·es, ainsi que l'élaboration et l'utilisation de tableaux de bord et indicateurs permettant de monitorer leurs activités.
- 2 Il recommande également d'initier une réflexion sur les bibliothèques à l'échelle de la HE, au sujet de leurs horaires et de leur organisation afin d'encourager le travail collaboratif, de favoriser les liens entre ces espaces et les enseignements, d'assurer des ressources (y compris électroniques) à jour et adaptées aux besoins de chaque section.
- 3 Une réflexion à l'échelon institutionnel devrait être engagée sur le thème du suivi et de l'accompagnement de la carrière des personnels en y incluant les aspects de formation continue et d'évolution de poste.

- 4 Il conviendrait de renforcer la visibilité et de clarifier les missions du conseil étudiant et des délégué·es. La reconnaissance et la valorisation de l'engagement étudiant dans leurs programmes d'études pourraient également être envisagées. Des aménagements d'emploi du temps, afin de permettre à chaque étudiant·e de s'investir dans la vie de la HE, ou une attestation dédiée, pourraient par exemple être proposés.

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 HECh a mis en place un cadastre des enquêtes qu'elle réalise. Les données collectées (nombre d'étudiant·es inscrit·es, diplômé·es par section, etc.) permettent essentiellement de répondre à des demandes officielles externes (WBE, ARES, AEQES). Il ne s'agit que rarement de mesures réalisées pour alimenter le pilotage institutionnel de la HE et émanant, par exemple, du collège de direction ou de la cellule qualité institutionnelle.
- 2 En l'absence de tableau de bord institutionnel, l'élaboration, fin de l'année 2024, d'un premier plan d'action institutionnel a constitué une première étape vers la mise en place et l'utilisation d'un tableau de bord de pilotage.
- 3 La HECh disposait précédemment d'un outil de gestion de données (outil ADHERE), élaboré dans le cadre d'un projet de recherche, qui permettait d'alimenter un tableau de bord de pilotage. Ce projet a cependant été abandonné en 2024 faute de moyens disponibles, faisant disparaître avec lui le tableau de bord.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité d'expert·es recommande, sur la base du plan d'action institutionnel, de mettre rapidement en place un tableau de bord utile au pilotage institutionnel de la HECh. La première étape de ce travail nécessitera de choisir, en collaboration avec les différentes parties prenantes, des indicateurs pertinents (spécifiques, mesurables, réalistes et temporellement définis). Il conviendra ensuite, sans tarder, de systématiser les récoltes de données correspondant à ces indicateurs et de les utiliser à des fins de pilotage.
- 2 Une réflexion mériterait d'être menée pour envisager la reprise du projet ADHERE. Si cet outil est jugé pertinent, la recherche de financements pour le maintenir serait souhaitable.

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les moyens de communication mis en œuvre par la HECh à destination des futur-es étudiant-es, à propos de ses départements et de ses sections sont foisonnants : site internet (même s'il mériterait d'être modernisé, pour respecter les standards actuels en termes de lisibilité, d'accessibilité et de design), réseaux sociaux, participation à des salons, organisation de journées portes ouvertes (selon trois dates différentes entre les sections et sites), etc. Le site web présente, pour chaque formation : les débouchés professionnels, le profil de l'enseignement avec les activités d'apprentissage, et une grille de cours détaillée avec, pour chaque UE, la liste des acquis d'apprentissage et les compétences visées. Les (futur-es) étudiant-es y trouveront également un « guide de l'étudiant-e », spécifique à chaque formation. Des journées de cours ouverts sont également organisées afin de faire découvrir aux élèves de l'enseignement secondaire les différentes sections de la HE. Les moyens mis en œuvre sont donc conséquents mais, pour des raisons souvent liées à l'histoire de la HECh et aux habitudes des différents campus, ce sont les départements (et campus) qui assurent leur propre communication externe. Cette communication « locale » n'aide pas à créer une identité forte au niveau de la HE et à soutenir la reconnaissance de la HE auprès des publics visés, car ces derniers continuent souvent à faire référence aux entités telles qu'elles existaient avant la création de la HE en 1996. Le campus des Rivageois en est un bel exemple : les parties prenantes font en effet spontanément référence au vocable « Rivageois » au lieu de « Haute École Charlemagne ».
- 2 Une personne est chargée de la communication au niveau de la HE pour les aspects graphiques, design du site web et des stands pour les salons. Elle n'est pas chargée de la coordination de la communication (interne et externe). Ainsi, en l'absence d'un service de communication centralisé suffisamment structuré au sein de la HE, les nombreuses personnes ayant une mission de communication au sein de la HECh (à tous les niveaux : institution, campus, départements, sections), et malgré leur bonne volonté, manquent de repères, sont parfois en doublons, voire ne se connaissent pas entre elles. Outre un risque évident de manques de coordination et de message structurant porté par l'Institution, cela peut se traduire dans l'immédiat par une faible cohérence dans le style éditorial, avec une uniformisation insuffisante des publications sur les réseaux sociaux, des styles rédactionnels et graphiques disparates pouvant là aussi limiter le sentiment d'appartenance à la Haute École. Il est par ailleurs souvent difficile de mobiliser largement les membres du personnel pour représenter la HECh lors des salons ou des Journées Portes Ouvertes. Du fait de toutes ces conditions, le risque d'épuisement de certain-es est perceptible.

- 3 Alors que le nombre d'inscriptions est instable, il n'existe pas d'analyse des causes de la baisse d'attractivité de certaines sections. Plus globalement, une politique de communication explicite et un plan de communication institutionnel font défaut.
- 4 La communication interne de la HECh, basée entre autres sur Teams et Moodle, est opérationnelle mais n'est pas optimale, car le rôle de chacun des médias utilisés n'est pas clairement défini. Ceci cause souvent des doublons ou des pertes d'informations. Les causes identifiables sont les mêmes que pour la communication externe : on constate une multiplicité des acteurs avec une insuffisance de pilotage au niveau institutionnel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des expert-es recommande qu'une réflexion de fond soit rapidement mise en œuvre avec pour objectif de rationaliser les actions de communication grâce à un pilotage clair (identification des responsabilités, adoption d'une politique et d'un plan de communication institutionnel) et d'optimisation des fonctions impliquées. La nouvelle organisation mise en place doit permettre d'identifier les actions de communication et de promotion à même de pallier la diminution d'effectifs.
- 2 En ce qui concerne la communication interne, une clarification institutionnelle de l'usage de Teams et de Moodle, et plus globalement des moyens utilisés doit être mise en œuvre.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Cette ESG n'a pas été traitée explicitement dans le DAEI de la HECh. Le comité des expert-es a cependant pu constater que la HECh ne dispose pas d'une procédure d'évaluation de ses programmes formalisée et régulièrement mise en œuvre. Néanmoins, on voit apparaître des composantes d'une telle politique, sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour élaborer cette procédure : en l'état, il s'agit essentiellement des EEE, des enquêtes parfois diffusées auprès des maîtres de stage et de l'importance accordée à la triple concordance. Cependant, on ne perçoit pas clairement l'articulation entre ces composantes et comment les unes et les autres s'alimentent.
- 2 Comme déjà relevé précédemment, les EEE, en voie de systématisation par la HECh, ont un taux de participation trop faible et leur exploitation est encore assez limitée.
- 3 La HECh fait état de son intention de faire le lien entre les évaluations programmatiques conduites par l'AEQES et le futur plan d'action institutionnel. L'alignement sous-jacent entre le plan d'action de la HECh et ceux des départements ou sections est donc attendu.

RECOMMANDATIONS

- 1 Il conviendrait de mettre en place un cadre, un référentiel avec des critères, ainsi que des outils pour l'évaluation des programmes qui puissent fournir un socle commun pour toute la HE avec des possibilités d'adaptation des questionnaires à chaque cursus ou discipline, pour répondre aux besoins spécifiques des départements et favoriser l'engagement de tout·es.
- 2 Le comité recommande aussi de construire une cartographie des processus qualité intégrant la révision des programmes, l'évaluation des enseignements et l'évaluation des programmes et leurs interactions (par exemple, comment l'évaluation de programme se nourrit de l'EEE et comment l'EEE alimente l'évaluation de programme et/ou la révision des programmes).

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 Cette ESG n'a pas été traitée explicitement dans le DAEI. La visite du comité d'expert-es a permis d'identifier que les évaluations programmatiques et maintenant institutionnelles de l'AEQES rythment la démarche qualité de la HECh, qui n'est pas encore intégrée dans la vie quotidienne de l'institution. Aujourd'hui, il n'existe donc pas encore de culture qualité au sein de la HECh.
- 2 Le comité des expert-es reconnaît que les différents départements qui ont fait l'objet d'une ou plusieurs évaluations programmatiques (agronomie, assistant de direction, biomédical, éducateur spécialisé, gestion hôtelière et management du tourisme et des loisirs, immobilier et instituteur primaire) ont tous proposé un plan d'action en suivi du rapport qui leur a été transmis par l'AEQES. Les rapports d'autoévaluation et les plans d'actions sont toutefois assez différents d'une section à l'autre, ce qui illustre bien le besoin de mettre en place une démarche qualité intégrée, homogène et partagée entre toutes et tous.

RECOMMANDATION

- 1 Compte tenu du caractère encore très peu développé de la démarche qualité, il conviendrait, à partir d'un cadre de référence et d'une politique qualité à concevoir, de commencer par identifier un nombre limité d'objectifs prioritaires. Afin de motiver les équipes, il conviendra, sur cette base, de mettre en place quelques actions simples, dont la progression est mesurable, selon le principe du « quick-win », et sur lesquelles il serait souhaitable de communiquer largement pour maintenir la motivation des différentes parties prenantes.

CONCLUSION

L'évaluation institutionnelle de la HECh s'inscrit dans un moment charnière de son développement, marqué par l'amorce d'une démarche qualité à l'échelle de l'établissement et par la perspective d'une possible fusion avec une autre institution. À ce titre, cette évaluation ne constitue pas une simple photographie d'un état existant, mais bien une étape critique dans un processus de transformation plus large. Elle met en évidence les ressources internes sur lesquelles la HECh peut s'appuyer, tout en pointant les défis qu'elle devra relever pour consolider son positionnement et améliorer la cohérence de son fonctionnement global.

L'un des constats majeurs du comité d'expert-es concerne la forte implication des personnels dans leurs missions et leur attachement manifeste aux étudiant·es. Cette dynamique humaine constitue un socle précieux, que ce soit dans l'accompagnement pédagogique, les services à la réussite ou les dispositifs d'accueil. L'offre de formation est par ailleurs globalement de qualité, avec des démarches d'adaptation aux référentiels en vigueur et une ouverture aux partenariats.

Néanmoins, l'analyse menée révèle également des faiblesses structurelles conséquentes. L'absence d'un cadre de référence partagé pour l'assurance qualité, le morcellement des pratiques entre départements et campus, la faible formalisation des processus décisionnels et l'insuffisance de données probantes pour appuyer les décisions stratégiques constituent autant d'obstacles au déploiement d'une véritable culture institutionnelle. Le plan stratégique, bien que formellement adopté, reste encore trop peu approprié par l'ensemble des parties prenantes, ce qui limite sa portée. Quant au plan d'action de la HE, il doit être alimenté d'indicateurs pertinents, construits collectivement et intégrés dans un tableau de bord institutionnel.

Le comité insiste particulièrement sur la nécessité pour la HECh de clarifier son système de gouvernance. Une meilleure répartition des rôles, la reconnaissance explicite de fonctions intermédiaires, et une structuration plus lisible des responsabilités sont des conditions essentielles pour que le pilotage de l'établissement gagne en efficacité. De même, la coordination des actions transversales, notamment en matière de communication et de suivi de carrière du personnel, gagnerait à être recentrée et alignée avec une stratégie globale d'établissement.

Un des autres enjeux centraux identifiés est celui de l'appropriation collective de la démarche qualité. Cela implique non seulement une montée en compétence des acteur·rices, mais aussi une mobilisation plus systématique des étudiant·es, des *alumni* et des partenaires extérieurs. L'élaboration participative d'un cadre de référence qualité serait à cet égard une étape structurante qui permettrait de fédérer les énergies autour d'une vision partagée de la qualité.

La HECh se trouve à la croisée des chemins. Cette dynamique, si elle est bien accompagnée, peut offrir une opportunité unique de réinterroger son identité, valoriser ses spécificités et renforcer la synergie entre les équipes. Mais elle impose également un haut niveau d'anticipation stratégique, un processus de prise de décision solide, une transparence accrue dans la communication, et une attention constante à l'équité entre les sites et les personnels.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert·es



Évaluation
institutionnelle

2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Le droit de réponse est une réponse globale pour l'ensemble du rapport des experts.

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

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
<p>Tout d'abord, nous tenons à remercier le comité d'experts pour le temps, l'attention et la rigueur consacrés à l'évaluation de notre institution. Nous accueillons ce rapport portant un regard extérieur sur le fonctionnement de notre Haute École, avec intérêt. Il vient croiser nos réflexions internes et contribuer, nous l'espérons, à renforcer les dynamiques déjà engagées.</p> <p>Nous partageons plusieurs constats formulés dans le rapport, notamment en ce qui concerne la communication interne et externe, ainsi que les remarques relatives à la mise en œuvre progressive d'une politique Qualité institutionnelle. Sur ce dernier point, nous avons été transparents tant dans le dossier transmis qu'au cours des entretiens : nous sommes pleinement conscients de l'état d'avancement de notre démarche, encore en construction mais clairement engagée. Dans notre processus d'amélioration continue, cette évaluation constitue une étape structurante, au croisement entre reconnaissance formative des démarches engagées, analyse critique et soutien au renforcement de l'appropriation institutionnelle des axes d'amélioration.</p> <p>Nous saluons le fait que certaines recommandations viennent soutenir des chantiers que nous avons nous-mêmes identifiés, tels que la construction d'une entité plus forte, plus centralisée dans sa gouvernance, mais également capable d'assurer une décentralisation effective des leviers d'action au sein des départements. Cette tension féconde entre unité stratégique et autonomie opérationnelle est au cœur de notre projet institutionnel. De même, le développement d'une exploitation plus systématique des données à des fins de pilotage, ainsi que la formalisation de certains processus – notamment en matière de révision des programmes – s'inscrivent déjà dans nos priorités.</p> <p>Pour autant, nous regrettons qu'un dialogue plus approfondi avec les experts n'ait pas pu avoir lieu, en particulier à l'issue des panels. Un tel échange aurait permis d'enrichir leur compréhension de notre fonctionnement, de nuancer certaines perceptions et de mettre en évidence des bonnes pratiques parfois peu visibles, mais bien réelles. Ainsi, il aurait été utile que les spécificités de notre modèle de gouvernance soient mieux appréhendées : le Collège de Direction, dans sa dimension</p>			

collégiale, incarne une dynamique collective qui dépasse les seules logiques départementales et qui, bien que difficile à percevoir de l'extérieur, structure en profondeur notre pilotage stratégique.

Par ailleurs, certains constats mériteraient d'être replacés dans le contexte de notre réalité institutionnelle mais aussi de nos contraintes légales ou structurelles spécifiques. Par exemple, si le rapport évoque un manque de données exploitables pour le pilotage, il convient de rappeler que des données nombreuses existent, mais sont encore fragmentées, et collectées selon des modalités propres à chaque département. Le projet ADHERE, fréquemment mentionné, n'avait quant à lui pas vocation à produire des indicateurs managériaux, mais relevait d'une recherche exploratoire sur la réussite étudiante, aujourd'hui clôturée.

En ce qui concerne la révision des programmes, nous reconnaissons qu'une procédure institutionnelle formelle reste à construire. Toutefois, les départements disposent de mécanismes rodés et effectifs pour adapter les cursus aux évolutions du monde professionnel, ce qui nous permet de maintenir l'adéquation de nos formations avec les besoins du terrain.

En dépit de ces réserves, nous réaffirmons avec conviction notre volonté de poursuivre le travail engagé avec l'ensemble des parties prenantes – étudiants, membres du personnel, partenaires – pour faire évoluer notre institution. Ce rapport constitue un levier de réflexion et d'action, dans un esprit de dialogue, de transparence et de mobilisation collective.

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

ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HECh des 12, 13 et 14 février 2025

12 février 2025

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Participant-es
8h30	10h30	Réunion préparatoire du comité	
10h30	12h00	Rencontre avec les autorités académiques : collège de direction	Collège de direction (4 personnes)
12h	12h15	Déjeuner	
12h15	13h15	Rencontre avec le Service Qualité	Coordinatrices qualité institutionnelle (2 personnes) Coordonnateurs et coordonnatrice qualité de sections ou départements (5 personnes)
13h15	14h	Déjeuner	
14h	14h30	Visite des infrastructures	
14h30	14h45	Déjeuner	
14h45	15h30	Rencontre avec le service communication et promotion	Responsable de la communication institutionnelle (1 personne) Personnes en charge de la communication des départements (9 personnes)
15h30	15h45	Déjeuner	
15h45	16h30	Rencontre avec le Management intermédiaire (directions adjointes)	Directeurs et directrices adjointe-es (5 personnes)
16h30	16h45	Déjeuner	
16h45	17h30	Rencontre avec des coordinateurs et coordinatrices de section	6 personnes
17h30	17h45	Déjeuner	
17h45	18h15	Rencontre avec le Conseil étudiant	Aucun étudiant ne s'est présenté à cet entretien

13 février 2025

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Participant-es
9h	9h45	Rencontre avec des membres du personnel enseignant	6 enseignant-es
9h45	10h	Debriefing	
10h	10h45	Rencontre avec des étudiant-es des blocs 1 et 2	4 étudiant-es
10h45	11h	Debriefing	
11h	11h45	Rencontre avec des étudiant-es des blocs 3	5 étudiant-es
11h45	12h	Debriefing	
12h	12h45	Rencontre avec des membres du personnel enseignant encadrants des stages et TFE	6 enseignant-es
12h45	13h	Debriefing	
13h30	14h15	Rencontre avec des étudiant-es diplômé-es	3 étudiant-es diplômé-es
14h15	14h30	Debriefing	
15h40	15h15	Rencontre avec des représentant-es du monde professionnel et des employeurs	5 représentant-es
15h15	15h30	Debriefing	
15h30	16h15	Rencontre avec les appariteur-trices	7 appariteur-trices
16h15	16h30	Debriefing	
16h30	17h30	Rencontre avec le personnel chargé de missions transversales (relations internationales, cellule technopédagogique, coordination pédagogique, e-learning, VAE, etc.)	5 représentants
17h30	18h30	Debriefing	

14 février 2025

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Participant-es
9h	10h	Rencontre avec le personnel administratif et technique et ouvrier + Responsable de la gestion financière et comptable	9 personnes
10h	10h30	Briefing	
10h30	11h30	Rencontre avec le personnel chargé de missions transversales (aide à la réussite, SAA, SS, Accueil genres fluides, etc.)	7 personnes
11h30	11h45	Entretien de	Cet entretien n'a pas été organisé
11h45	12h15	Entretien de	Cet entretien n'a pas été organisé
12h15	13h	Déjeuner	
13h	13h30	Rencontre avec la Direction-présidence	Directrice-présidente
13h30	13h	Réparation de la restitution de	
16h	16h30	Restitution orale	