

Évaluation de suivi des cursus « Informatique »

2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Haute École Provinciale de Hainaut (HEPH) – Condorcet

**Bachelier Informatique de gestion
Bachelier en Informatique et systèmes
Bachelier en e-Business**

Comité de suivi :
M. Elie MILGROM et M. Philippe R. ROVERO

19 juin 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation de suivi des cursus « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2011-2012.

Dans ce cadre, M. Elie MILGROM et M. Philippe R. ROVERO¹, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 23 novembre 2016 à la Haute École Provinciale en Hainaut – Condorcet (HEPH Condorcet). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par les entités et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit les bacheliers en Informatique de gestion, en e-Business et en Informatique et systèmes, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011-2012² ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

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

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Provinciale en Hainaut - Condorcet, a été créée en 2009 ; elle est née de la fusion de trois institutions provinciales d'enseignement supérieur (la Haute École Provinciale Mons Borinage Centre, la Haute École Provinciale du Hainaut occidental et la Haute École Provinciale de Charleroi – Université du Travail). Son Pouvoir organisateur (PO) est la Province de Hainaut.

Elle compte sept implantations réparties dans toute la province du Hainaut et propose une cinquantaine de cursus de type court et de type long.

Les bacheliers en Informatique de gestion et en e-Business relèvent de la catégorie économique de la Haute École. Le bachelier en Informatique de gestion est organisé à la fois à Mons et à Charleroi ; le bachelier en e-Business est, quant à lui, offert près de Tournai, sur le site dit du Negundo. Le bachelier en Informatique et systèmes relève quant à lui de la catégorie technique et est organisé à Tournai. Il inclut une orientation en automatique industrielle.

En 2015-2016, les étudiants inscrits en Informatique de gestion et en Informatique et systèmes représentaient 5,7% de l'ensemble des formations de la HEPH Condorcet. La population étudiante en Informatique de gestion a augmenté de plus de 30% entre 2011 et 2016, tandis que la population en Informatique et systèmes augmentait de 14%. Le nombre d'étudiants en e-business a, quant à lui, diminué de près de 17%.³

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 17 novembre 2016).

² Disponible sur http://aeqes.be/rapports_finaux_synthese_details.cfm?documents_id=233 (consulté le 30 novembre 2016).

³ Source : base de données SATURN

PARTIE 1 : PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DE CONTEXTE DEPUIS L'ÉVALUATION INITIALE

1. Décret « Paysage »

Entre 2012 et 2016, les principales réalisations effectuées découlent de la mise en œuvre du décret dit « Paysage⁴ ». Le décret Paysage a été un élément déclencheur pour les sections, en termes de fonctionnement, mais aussi en matière de pédagogie (sans que cela ait formellement entraîné une mise à jour explicite du plan d'action initial). La mise en place du décret – qui s'est égrainée entre 2013 et 2016 – a bien évidemment bouleversé le planning des actions prévues suite aux recommandations formulées par les experts lors de l'évaluation de 2011-2012.

Notons également que le travail de mise en application du décret « Paysage » a permis d'initier une réflexion collective intéressante ; il pourra encore être poussé plus loin. Les principales actions entreprises concernent : l'élaboration et l'utilisation d'un modèle commun de fiches ECTS, une nouvelle politique des modes d'évaluation pratiqués par les différents enseignants, des procédures communes pour l'organisation et l'évaluation des stages et TFE, une augmentation des collaborations externes dans le cadre de cours à projets, une mise en place d'un bureau qualité, la création d'un service SAE, l'harmonisation et élargissement des procédures ISO et CAF aux catégories de la HE, la création d'un espace « Sharepoint » sur la plate-forme pédagogique de la HE.

2. Évolution des relations entre la HE et son PO ; changements dans les équipes de direction

Il est à noter que, depuis 2015, des changements sont intervenus au niveau du fonctionnement du PO. Désormais, le rôle du PO dans le pilotage et l'organisation interne de la HE, mais aussi concernant les questions touchant à la gestion de la qualité, est moins affirmé. Le Directeur-Président et le Collège de direction disposent à présent d'une plus grande latitude pour diriger l'institution. Ainsi, par exemple, l'assurance qualité et la plateforme eCampus, qui étaient par le passé gérées à l'extérieur de l'établissement, le sont désormais en interne à la HE.

Il est à relever que le dossier d'avancement remis par la Haute École (HE) en préparation de cette évaluation de suivi mentionne que les démarches et actions entreprises ont été réalisées au niveau de la HE ou de certaines catégories et n'ont pas touché de la même manière les trois entités concernées : e-Business (e-B), Informatique de gestion (IG) et Informatique et systèmes (IS). En particulier, il est précisé que le plan d'action initial de la catégorie économique n'a pu être géré de manière structurée, pour diverses raisons d'organisation et de changement de direction. Dans la catégorie technique également, un changement de direction est à noter. La direction de cette catégorie est à présent assurée par la personne qui avait été précédemment en charge de la coordination qualité de l'entité IS, ce qui semble avoir facilité la mise en œuvre du plan d'action initial. Il est à noter que d'autres changements dans l'organisation de ces entités sont intervenus récemment, soit (septembre 2016) la désignation d'un nouveau responsable pour la « qualité décrétable » (ce qu'il faut comprendre comme étant la « qualité au sens du référentiel de l'AEQES », par opposition aux autres champs d'action de la démarche qualité dans l'établissement) et la création, pour chacune des trois entités, d'un poste de coordinateur de section (juin 2016).

Enfin, les entretiens ont mis en évidence que le dossier d'avancement transmis aux experts n'est pas le reflet fidèle de la dynamique à l'œuvre actuellement dans l'établissement. De nouvelles impulsions ont été présentées lors de la visite de suivi ; plusieurs d'entre elles sont récentes (septembre 2016). Elles sont sans doute le fait des nouvelles désignations mentionnées ci-dessus.

⁴ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études.

3. Globale stabilité des effectifs étudiants

L'évolution de la population des étudiants semble stable ces dernières années. Notons toutefois que les objectifs des entités à ce sujet ne sont pas clairement posés. En fonction de ces objectifs, des actions ou projets pourraient mieux être cernés et mis en place.

PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL

Quatre axes stratégiques avaient été présentés dans le plan d'action initial et organisent les actions entreprises à la suite des évaluations interne et externe de 2011-2012 :

Axe 1 : Le programme d'études et approches pédagogiques

Axe 2 : Les ressources humaines et matérielles

Axe 3 : Les relations extérieures et le service à la collectivité

Axe 4 : La démarche qualité, la gouvernance stratégique

Sont relevés ci-dessous les principaux éléments relatifs à la mise en œuvre de ces axes stratégiques. Ils sont principalement formulés dans une perspective d'actualisation du plan d'action (les experts encouragent donc les entités à tenir compte de ces recommandations dans leur plan d'action actualisé).

Axe 1 : Les programmes d'études et les approches pédagogiques

Les objectifs de la Haute École dans ce domaine étaient principalement de :

- favoriser la réussite des étudiants (en renforçant la part laissée aux évaluations formatives, en uniformisant et en multipliant les actions d'aide à la réussite, en visant une meilleure information pédagogique, en améliorant le recours à la plateforme d'*e-learning*) ;
- développer une approche par compétences, dans la définition des enseignements et des évaluations ;
- actualiser les contenus de cours ;
- renforcer les connaissances en langues.

Sur les deux premiers objectifs en particulier, le comité des experts tient à attirer l'attention de l'établissement sur certains aspects.

a. En matière d'aide à la réussite

L'appui aux étudiants

La constitution d'un service d'appui aux étudiants (SAE) qui regroupe différents services est l'une des réalisations qui ont fait suite aux recommandations du précédent rapport.

Il manque cependant actuellement une appréciation de l'efficacité de cette mesure. Les objectifs à atteindre devraient être affichés et leurs résultats consignés, vérifiés et analysés. Ainsi, par exemple, le projet de tests blancs (évaluations formatives) prévu dans le plan d'action initial a été abandonné au profit de la création d'un tutorat. Il manque des informations plus quantitatives que qualitatives sur l'appréciation de ce nouveau dispositif. Enfin, pointons qu'une attention particulière devrait être portée à la formation et à l'encadrement des tuteurs.

L'harmonisation et la formalisation de documents

Si des efforts ont été réalisés dans ces domaines, une attention particulière devrait être

portée à :

- Une plus grande collaboration entre les sites qui organisent des formations menant aux mêmes diplômes (au niveau des coordinateurs de section et des enseignants).
- La mise en œuvre de procédures régulières et efficaces d'actualisation des canevas et des contenus des fiches ECTS communs pour toutes les UE.
- La question du contrôle de la qualité des informations contenues dans ces fiches, qui doit être résolue par des procédures adéquates (par exemple : relecture par les pairs et pas uniquement par les coordinateurs de section). La rubrique « Acquis d'apprentissage visés » doit faire l'objet d'une attention particulière et décrire avec précision les capacités, compétences, aptitudes spécifiques visées par l'UE. En outre, les fiches ECTS devraient indiquer dans quelle mesure et de quelle manière chaque UE contribue aux éléments du profil d'enseignement de la section : simplement indiquer qu'il y a une contribution ne suffit pas.
- Une exploitation plus systématique de l'information contenue dans les fiches ECTS par les enseignants et par les étudiants.
- Des procédures communes pour l'organisation et l'évaluation des stages et des TFE.
- La mise en œuvre d'une interface unique, « mycondorcet », qui permettra de réunir l'ensemble des informations pédagogiques de manière plus conviviale qu'actuellement.

b. Concernant le développement d'une approche par compétences

Le référentiel de compétence (générique) et les profils d'enseignement (spécifiques).

Si un travail significatif a été réalisé par les trois sections dans l'élaboration de fiches ECTS pour expliciter les liens entre les unités d'enseignement organisées par la HE et les référentiels de compétences établi à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), le travail d'élaboration des profils d'enseignement reste à réaliser pour les trois entités. Les profils d'enseignement définissent avec précision ce que sont les capacités, compétences, aptitudes spécifiques (et non pas génériques) d'un diplômé d'une section : ils sont la « carte de visite » d'un diplômé de cet établissement-ci (par opposition à un diplômé d'une même section organisée par un autre établissement de la FWB). L'élaboration des profils d'enseignement est primordiale et devrait impliquer fortement tous les enseignants et les parties prenantes externes des sections : elle est nécessaire pour contribuer au développement d'une vision « programme » des formations. Dans une telle approche, le programme est conçu à partir des acquis d'apprentissage terminaux définis dans le profil d'enseignement (qui, bien entendu, correspondent aux exigences des différents métiers envisagés). Le découpage du programme en UE résulte alors d'un travail de conception de tous les enseignants qui, sur la base de leurs connaissances et de leur expérience, déterminent, en équipe pédagogique, les différentes étapes à parcourir pour atteindre les acquis d'apprentissage terminaux. Une telle approche augmente considérablement la cohérence des programmes et donne du sens aux parcours des étudiants, ce qui favorise leur motivation et leur engagement dans les études.

Les profils d'enseignement et les référentiels de compétence mériteraient d'être rendus visibles sur le site web de l'établissement : ils contribueraient à montrer la spécificité des formations et à en faire la publicité.

L'adhésion des enseignants

Il semble encore manquer une adhésion de l'ensemble des enseignants sur la notion d'acquis d'apprentissage visés (AAV), sur les activités d'enseignement et d'apprentissage qui permettent d'atteindre ces AAV et sur la nature des évaluations qui permettront d'en

attester. La cohérence entre ces différents éléments doit encore être travaillée avec les enseignants, non seulement pour chaque UE individuellement, mais également au niveau de chacun des programmes de formation.

c. L'actualisation des contenus de cours

Quelques initiatives ponctuelles ont été prises pour faire intervenir des experts en provenance de l'industrie en vue de présenter des sujets techniques. Cela ne semble pas réellement correspondre à la recommandation figurant dans le rapport de synthèse de 2012, à savoir la nécessité, pour le cursus IS, d'actualiser certains supports de cours.

d. Le renforcement des connaissances en langues

Dans la section IS, la place et l'organisation des cours de langues ont été revues dans les blocs 2 et 3 afin d'augmenter le nombre d'heures et de favoriser l'apprentissage en groupes restreints et la présentation de travaux en anglais, mais aucune information n'a été fournie sur l'impact de ce changement. D'autres initiatives ont été prises dans les autres sections, mais il ne semble pas qu'elles aient eu des effets significatifs.

Axe 2 : Les ressources humaines et matérielles

Dans son plan d'action initial, la HE visait le développement d'une démarche institutionnelle en termes de formation continue, l'organisation de formations pédagogiques en termes d'approche par compétences et le remplacement d'équipements didactiques.

a. Concernant l'appui aux enseignants

- Des formations et du soutien ont été organisés pour les enseignants entre 2011 et 2015, notamment à la pédagogie par compétences ; leur succès n'est pas apparent, en particulier à cause de la lourdeur de certaines procédures pour y participer (la prise en compte de ce point figure d'ailleurs dans le plan d'action actualisé des entités).

Dans ce domaine, une attention particulière devra porter sur la question de l'évaluation des apprentissages en regard des compétences visées.

- Les enseignants des sections concernées qui ont été rencontrés regrettent qu'aucun retour ne leur ait été offert sur les modifications opérées par ceux-ci dans leurs enseignements. Comme pour les étudiants, la motivation des enseignants doit être encouragée par la possibilité d'obtenir un retour sur les prestations effectuées ! Une approche plus collective et moins individualiste des initiatives en matière de méthodes pédagogiques pourrait y contribuer.
- L'intégration dans une réflexion plus générale de l'avis des enseignants sur leur mission est importante et devrait permettre de renforcer leur implication. La posture réflexive des enseignants doit être intégrée à la démarche qualité. Ce point (le soutien aux enseignants) gagnerait à être réaffirmé dans le plan d'action actualisé.

b. Sur le plan des ressources matérielles

- Le remplacement des équipements didactiques (diversification des automates pour IS) s'est réalisé avec succès et en tenant compte des propositions formulées par les enseignants.
- L'utilisation d'un nouveau logiciel pour la gestion des dossiers et des parcours étudiants demande, quant à elle, à être évaluée par les utilisateurs.

Axe 3 : Les relations extérieures et le service à la collectivité

Dans ces domaines, la Haute École visait à renforcer les échanges d'expertises avec le milieu industriel et à développer la mobilité internationale des étudiants.

L'on a vu une augmentation des **collaborations externes** des entités avec les entreprises, en particulier dans le cadre des cours à projets. Toutefois, les résultats manquent au sujet du succès des mesures prises.

Des mesures ont, par ailleurs, été prises pour favoriser la **mobilité** (des étudiants, mais aussi des enseignants). Là aussi, l'absence d'indicateurs ne permet pas de mesurer adéquatement l'efficacité de ces mesures. Des partenariats ont été créés (notamment avec des établissements de Flandre et du Canada).

Le comité des experts a noté que cet axe ne figurait plus dans le (projet de) plan d'action actualisé. Pourtant, les étudiants rencontrés ne se sentent pas encore réellement encouragés à participer à un programme de mobilité (notamment à cause du manque perçu de soutien à la recherche d'un stage à l'étranger). Il semble également que l'objectif annoncé par la HE est qu'un étudiant par an et par section participe à un programme de mobilité. Une volonté de développement de la mobilité académique semble par ailleurs recherchée.

De manière générale, pour cet axe, des objectifs chiffrés devraient être avancés et inscrits dans le plan d'action actualisé.

Axe 4 : la démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

Le plan d'action initial des sections évaluées faisait état de divers objectifs en matière de démarche qualité, de gouvernance et de stratégie :

- Le développement d'une nouvelle politique d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE),
- L'amélioration du pilotage des programmes, notamment au travers d'une coordination pédagogique renforcée, d'une définition des profils d'enseignement et des acquis de l'apprentissage,
- L'amélioration de la visibilité des formations,
- La participation de professionnels dans les programmes de cours et dans l'évaluation des formations offertes (sur ce point, se rapporter à l'axe 3).

La mise en place de l'**évaluation des enseignements par les étudiants** dans la HE ne s'est pas réalisée dans toutes les sections : cela n'a en particulier pas encore été le cas pour les sections concernées. Les enseignants et les étudiants rencontrés étaient peu au fait de ce dispositif, qui a évolué ces dernières années (passage d'une évaluation en ligne exhaustive à une évaluation plus ciblée, sur papier, effectuée en classe). Les EEE devraient être rapidement introduites dans ces entités, d'autant plus qu'elles ont été rodées dans d'autres sections. Les analyses des résultats obtenus dans ces évaluations sont essentielles pour orienter la stratégie, piloter et accompagner les programmes et les enseignements. Il est nécessaire que les enseignants soient amenés à réfléchir périodiquement sur leurs enseignements et sur le programme dans lequel leurs cours s'insèrent (posture réflexive). Ici aussi, une réflexion collective plutôt qu'exclusivement individuelle devrait être envisagée.

La question du **pilotage et de l'évaluation des programmes** a été clarifiée lors des entretiens : les coordinateurs de section (nouvellement nommés) piloteront et organiseront l'évaluation des programmes. La désignation des coordinateurs de section est récente et démontre une volonté de la direction d'assurer ces fonctions. Un descriptif de fonctions et une lettre de mission précisent le rôle des coordinateurs de section, qui bénéficient d'une décharge de 45 à 60 heures par an. On est en

droit de s'étonner que les coordinateurs des sections considèrent qu'ils n'ont pas de réelle délégation de pouvoirs et qu'il ne semble pas encore y avoir eu d'efforts pour coordonner et mutualiser leurs actions entre eux.

Il ressort des entretiens que le rôle des coordinateurs auprès des enseignants n'est pas (encore) suffisamment connu des enseignants. Ces derniers doivent savoir à qui s'adresser pour transmettre leurs avis ou leurs recommandations.

Sur le plan de la communication interne, les entretiens mentionnent un certain flou quant aux usages possibles des différents médias à disposition. Une définition de la **politique de communication** de la HE s'impose. Différents canaux officiels de communication existent (eCampus, Sharepoint, e-mail, valves, etc.), il s'agit de définir la fonction de chacun de ces canaux, leurs responsables, le public visé, les procédures de mise à jour et d'évaluation/validation. L'implication effective des différents partenaires de formation est l'enjeu de la communication institutionnelle : la convivialité des interfaces doit stimuler l'usage des plateformes.

De manière générale, l'existence de multiples implantations crée bien évidemment une série de problèmes spécifiques, surtout lorsque des programmes menant aux mêmes diplômes sont organisés sur plusieurs sites. La gouvernance devrait mieux prendre en compte ces problèmes et veiller à assurer une plus grande mutualisation des initiatives et des réalisations entre les sites.

PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE QUALITÉ

Depuis 2011, les impulsions externes (premières évaluations par l'AEQES, décret « Paysage ») semblent être à l'origine des nombreuses initiatives en matière de qualité entreprises au sein de la HE, des catégories et des sections. La question se pose aujourd'hui de leur pertinence (répondent-elles aux besoins externes formulés et aux attentes des différents acteurs internes ?), de leur efficacité (permettent-elles d'atteindre les buts fixés ? – pour autant que des buts aient été fixés), de leur efficience (les moyens employés pour atteindre les buts sont-ils adéquats ?) et de leur pérennité (les efforts entrepris vont-ils être poursuivis jusqu'à leur aboutissement, en dehors de toute impulsion externe ?). Ces quatre conditions doivent être rencontrées pour que l'on puisse parler de l'existence d'une « culture de la qualité » dans l'établissement.

Pour répondre à ces questions, force est de constater que les éléments fournis dans le cadre de cette évaluation de suivi et les données disponibles ne sont pas suffisants. Pour articuler l'ensemble des démarches qualité existantes et celles qui ont été activées ces derniers mois, il manque un plan fédérateur ou stratégique qui permettrait de situer et d'orienter chacune des actions entreprises ou envisagées. Pour viser à terme une « culture qualité » de la HE Condorcet et des différentes sections qui la composent, il est nécessaire que tous les partenaires se sentent concernés par un mouvement d'ensemble qui, *in fine*, cherche à permettre aux étudiants d'acquérir des compétences professionnelles en phase avec le monde professionnel. Dans ce sens, les impulsions externes deviennent des balises temporelles, mais n'interfèrent plus autant dans la marche de l'institution qui a pris à son compte le suivi de ses démarches et de sa politique qualité. Il s'agit sans aucun doute d'un parcours institutionnel à long terme dans lequel de nombreuses écoles de formation en Europe s'engagent avec plus ou moins de succès. Les propos et les recommandations qui suivent devraient favoriser une amélioration, en matière de démarche qualité, de la situation telle qu'elle est perçue à ce jour.

a. Concernant la gouvernance et le pilotage de la démarche qualité

L'articulation entre la démarche qualité et les objectifs stratégiques

Le plan d'action actualisé des sections devra tenir compte du plan stratégique institutionnel (en construction et présenté brièvement durant les entretiens), de manière à être en cohérence avec les objectifs institutionnels et les grandes orientations stratégiques. Actuellement, les deux visions semblent disjointes.

Les différents niveaux de gestion de la qualité (niveau HE, niveau catégories, niveau sections) n'apparaissent pas comme étant très articulés. La chaîne de décision qui débouche sur l'adoption d'un projet d'action demande à être précisée.

L'approche projet et le principe PDCA (*plan – do – check – act/adapt*), une pérennité assurée

En lien avec le plan stratégique, les activités qui seront réalisées dans le cadre de la démarche qualité gagneraient à être mises en œuvre selon une logique de projets. L'avantage de ce mode de fonctionnement est qu'il permet de constituer des équipes spécifiques, composées des différents acteurs directement concernés par le projet et qui portent la responsabilité de l'avancement du projet. En outre, une approche par projets implique, pour chaque projet, la définition précise des objectifs à atteindre, des indicateurs de succès, des moyens à mettre en œuvre, des échéances à respecter, des procédures pour faire face aux imprévus, des livrables à produire, etc.

Pour assurer l'amélioration continue de la qualité, le principe PDCA (aussi appelé « roue de Deming ») devrait être la règle d'organisation, en veillant en particulier à activer l'étape « *check* » qui fait souvent défaut dans les démarches mises en œuvre dans les trois sections. On a pu le voir, par exemple, avec des actions spécifiques telles que la mise en place du tutorat ou le développement des fiches ECTS.

Les référentiels qualité

Suite aux entretiens avec les membres de la direction, il apparaît que la démarche ISO est dévolue à la gestion administrative, le Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF) est employé pour les services transversaux de la HE et le référentiel d'évaluation AEQES (« qualité décrétable ») détermine les processus pédagogiques.

Pour ce qui concerne l'exploitation des démarches ISO, il s'agira de déterminer ce qu'il adviendra de son suivi. Le renouvellement de la certification (elle date de 2012) est reporté, compte tenu d'un passage éventuel à une nouvelle version du modèle 9001. Par ailleurs, si un manuel qualité et les processus par catégorie sont disponibles sur le site de la HE, il reste à démontrer et à assurer que les procédures présentées sont effectivement utilisées et évaluées dans les services administratifs.

Au sujet de l'utilisation du modèle CAF (label obtenu en 2011), il sera nécessaire de préciser si et quand les deux exercices seront étendus à l'ensemble de l'administration, et si d'autres exercices seront déployés.

Si l'une ou l'autre de ces deux certifications qualité devaient être abandonnées, il conviendrait de développer d'autres approches pour assurer la qualité des services administratifs et transversaux.

Quant au référentiel AEQES, il a servi pour la réalisation du plan d'action initial et il servira pour le plan d'action actualisé. Il a notamment été utile dans la partie relative aux programmes de formation (élaboration des fiches ECTS, mise en place du SAE) et il est prévu qu'il soit à nouveau employé pour différentes actions à venir (renouvellement de ces fiches, définition des profils d'enseignement et

mise en place d'évaluations intégrées au sein des UE). Il semble important que, pour l'exploitation optimale de ce référentiel, il soit envisagé de manière plus globale, comme comportant des critères relatifs à la qualité des programmes, en relation avec les objectifs stratégiques institutionnels définis au préalable.

L'implication de tous (autorités et parties prenantes)

Le renforcement de l'implication des enseignants dans le fonctionnement de l'institution et en particulier pour les domaines qui les concernent directement est primordial. Le rôle des nouveaux coordinateurs de section prend un sens particulier dans ce contexte. Ils pourront servir d'intermédiaire direct auprès de leurs directions, pour autant que leur rôle et responsabilités soient connus de tous. La collaboration entre pairs est aussi à privilégier et à soutenir. Par exemple, le travail de relecture des fiches devrait être pris en charge par les enseignants : cela leur donnera une meilleure vision d'ensemble des programmes dans lesquels ils interviennent.

Soulignons aussi que les étudiants rencontrés ont formulé plusieurs suggestions intéressantes, de nature à améliorer la qualité des formations, souvent au niveau « programme » tout autant qu'au niveau « UE ». Il est regrettable qu'ils ne sachent apparemment pas comment faire part de leurs commentaires constructifs en dehors de leurs contacts individuels avec les enseignants. Leur implication active doit sans aucun doute être facilitée et stimulée par de nouvelles initiatives en la matière.

L'implication, déjà mentionnée plus haut, est aussi tributaire de l'organisation des canaux de communication qui permettent à toutes les parties prenantes (en particulier les étudiants et les enseignants) de faire remonter leurs suggestions et du bon fonctionnement de ces canaux, dont il importe de s'assurer périodiquement.

Les ressources dédiées à la démarche qualité

Les projets qui découleront du plan d'action devront faire l'objet d'une évaluation des ressources nécessaires à leur mise en œuvre ; des moyens devront alors être dégagés. Les charges des uns et des autres devront être appréciées et réévaluées régulièrement, notamment en fonction des nouvelles tâches confiées (par exemple pour les coordinateurs récemment désignés et dont la fonction peut être amenée à évoluer).

La formalisation de la démarche

Un système de documentation et de classement formel des éléments relatifs à la démarche qualité des programmes de formation (plans d'action plus spécifiques aux sections, tableaux de bord propres aux sections, etc.) est à généraliser. L'intérêt de développer un tel système est de permettre d'une part, d'informer chacun de la progression des actions, des projets en cours, de l'atteinte des objectifs, etc., et d'autre part, de garder une trace de ces actions lorsque cela s'avère nécessaire (changements de fonction, etc.). Certains établissements déploient à ce sujet une gestion documentaire qui peut s'étendre à une gestion électronique des dossiers, et même à déployer un système intégré de « *records management* ».

b. Concernant le plan d'action actualisé des sections

Les observations et suggestions qui suivent portent sur le plan d'action actualisé fourni à l'occasion de la visite de suivi. Le comité des experts souhaite qu'elles soient prises en compte pour adapter ce plan en vue de sa finalisation.

La pertinence du plan d'action actualisé (au vu des objectifs visés et des ressources disponibles)

Le comité des experts encourage les sections à établir un lien de causalité entre l'analyse SWOT

qu'elles ont réalisées récemment et leur nouveau plan d'action. Ce lien de causalité fait actuellement défaut. Il s'agit de mettre en relation et en cohérence les actions visées avec les faiblesses détectées et prioritaires à améliorer, voire avec les forces à renforcer ou à développer, en montrant comment on compte s'appuyer sur les opportunités en évitant les menaces.

La réalisation du plan d'action

Le comité des experts encourage également les sections à formuler leurs objectifs de façon précise, plus active et surtout plus « mesurable » : il faut certainement éviter des termes tels que « reconsidérer [tel processus] », « harmoniser [telles pratiques] », « alléger les procédures [...] », etc.

Les actions devraient être assorties d'indicateurs pour mesurer le degré de succès des réalisations et l'impact sur les objectifs. Il s'agit d'éviter de formuler des résultats trop généraux pour chaque axe stratégique et de privilégier la formulation d'indicateurs (en particulier quantitatifs). Des échéances et des jalons intermédiaires gagneraient également à être envisagés et mentionnés (au moins dans une version « interne » du plan d'action).

Comme mentionné plus haut, une logique par projets devrait être envisagée pour la mise en œuvre des actions.

L'actualisation du plan d'action devrait impliquer le plus grand nombre possible de parties prenantes (pour éviter une approche purement « hiérarchique »). Selon la même logique, le plan d'action actualisé devrait être communiqué et discuté largement auprès des enseignants, voire, pour les actions qui les concernent, auprès des étudiants.

Enfin, une publicité suffisante devrait être donnée aux réalisations obtenues dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action afin de développer la « culture qualité » dans les sections.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour les trois sections dont il est question (IS, IG et e-B), un projet mobilisateur et partagé autour duquel les équipes vont se rassembler est primordial. Un plan stratégique institutionnel, dont une ébauche a été transmise au comité des experts au cours de la visite, constitue une avancée significative. Il est en effet essentiel de faire apparaître un cap auquel tous (ou tout au moins le plus grand nombre) adhèrent. En l'absence de ce cap, pas d'effet de masse possible (même si de nombreux progrès ponctuels peuvent être engrangés) et pas de culture qualité envisageable.

Il importe que toutes les parties prenantes s'impliquent dans la démarche qualité. A ce titre :

- Une réelle implication des enseignants dans la nouvelle dynamique doit être privilégiée, ce qui demande qu'ils soient consultés et informés plus régulièrement et qu'ils sentent que leurs avis sont pris en compte. La création des postes de coordinateurs de section est un point très positif, mais elle ne suffit pas encore, d'autant que leur rôle et responsabilités ne sont pas encore perçus de tous.
- Une meilleure prise en compte du potentiel des étudiants dans la dynamique d'amélioration doit elle aussi être favorisée : ce n'est pas uniquement lorsqu'ils soulèvent des problèmes ou des difficultés qu'ils ont des contributions à apporter. Il s'agit de prévoir un dispositif ou des moyens sur le plan institutionnel pour que l'on puisse s'appuyer sur les remarques et les critiques constructives des étudiants dans la démarche qualité au sein des sections.
- Une implication soutenue de la direction dans le suivi des évaluations externes menées par l'AEQES et un engagement dans le pilotage qualité des formations à long terme doivent également être garantis, afin d'éviter un manque ou une absence de résultats à la suite d'une évaluation.
- Le comité des experts insiste également pour que les sections entrent dans un processus global d'amélioration de la qualité (cf. roue de Deming PDCA), en renforçant notamment la mesure des résultats obtenus.

Enfin, pour permettre au plan d'action des sections d'être réellement porteur et utile, le comité des experts estime qu'il devra :

- être cohérent avec le plan stratégique institutionnel en cours de développement,
- être plus précis en termes d'objectifs et de résultats (livrables),
- prévoir des échéances précises, des échéances intermédiaires (points de contrôle), des responsables de projets, une évaluation des moyens nécessaires et des indicateurs qui permettent de s'assurer que l'on a progressé.
- préciser clairement ce qui doit être fait au niveau de la HE et des catégories et ce qui peut/doit être fait au niveau des sections.

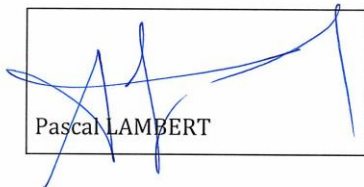
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Néant

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

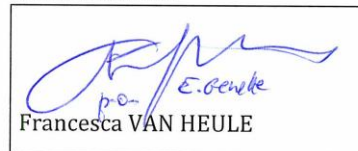
Page	Partie	Point	Observation de fond
			Néant

Nom et signature du Directeur-Président



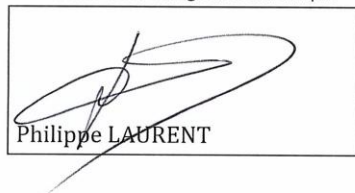
Pascal LAMBERT

Nom et signature de la coordonnatrice de l'autoévaluation



Francesca VAN HEULE

Nom et signature du Directeur de la catégorie économique



Philippe LAURENT

Nom et signature de la Directrice de la catégorie technique



CECILE JOSSE