

## **Évaluation de suivi des cursus « Informatique »**

**2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI**

**Haute École de la Ville de Liège (HEL)**

**Bachelier en Informatique et systèmes (finalité : technologie de  
l'informatique)**

Comité de suivi :

Mme Dorothea DE JAGER et M. Elie MILGROM

**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, Mme Dorothea de JAGER et M. Elie MILGROM<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 7 mars 2017 à la Haute École de la Ville de Liège (HEL). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Informatique et systèmes (finalité : technologie de l'informatique), 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 2012<sup>2</sup> 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 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

La Haute École de la Ville de Liège (HEL) est un institut d'enseignement organisé par la Ville de Liège. Elle résulte du regroupement de plusieurs écoles supérieures de la Ville de Liège et organise des formations dans quatre catégories. La HEL fait partie du Pôle académique Liège-Luxembourg. La section évaluée, « informatique et systèmes », appartient à la catégorie technique. En 2015-2016, le bachelier en Informatique et systèmes représentait, en termes d'étudiants inscrits, 2,6% de l'ensemble des formations de la HEL<sup>3</sup>. Une évolution de la population étudiante du bachelier est également présentée, ci-dessous dans la partie 1 de ce rapport.

---

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

<sup>2</sup> Disponible sur [http://www.aeqes.be/rapports\\_evaluation\\_details.cfm?documents\\_id=240](http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=240) (consulté le 12 décembre 2016).

<sup>3</sup> Source : base de données SATURN

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

### **1. Décret « Paysage »**

L'implémentation des dispositions du décret « Paysage »<sup>4</sup>, qui concerne l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, a évidemment bouleversé de nombreux plans et projets. Le comité de suivi revient sur la mise en œuvre du décret Paysage dans les sections concernées dans la partie 2 du présent rapport, sous l'axe 1.

### **2. Direction de la catégorie technique**

La nomination, en septembre 2015, d'un nouveau directeur à la tête de la catégorie technique, qui offre sept programmes de formation, a manifestement dynamisé la démarche qualité au sein de la catégorie et, plus particulièrement, en ce qui concerne le bachelier en Informatique et systèmes (finalité : technologie de l'informatique). On perçoit clairement la volonté de tirer des leçons des différentes évaluations de programmes au niveau de la HEL et des sections.

### **3. Évolution de la population étudiante**

Le bachelier en Informatique et systèmes a connu une relative stabilité des effectifs étudiants d'année en année, entre 2011-2012 et 2016-2017. Le nombre de diplômés est également stable, mais il se situe à un niveau que le comité de suivi juge très préoccupant au vu des besoins du marché de l'emploi.

## **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 : Les programmes et approches pédagogiques
- Axe 2 : Les ressources humaines et matérielles
- Axe 3 : Les relations extérieures et services à la collectivité
- Axe 4 : La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

Sous ces axes stratégiques, le plan d'action initial présentait de très nombreuses actions à réaliser sur la base des recommandations du rapport final de synthèse (RFS) de 2012. Toutefois, la justification du choix des actions (n'y en a-t-il pas un trop grand nombre au vu des moyens humains disponibles ?), des priorités et des échéances n'est pas explicitée dans le plan initial ; en conséquence, ce plan d'action apparaît davantage au comité de suivi comme une liste d'actions que comme un véritable outil de pilotage de la section. On ne voit pas qui effectue le pilotage global, qui suit les échéances, qui effectue quel *reporting*, quels sont les indicateurs de succès d'une action, quels sont les niveaux ciblés, etc.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le dossier d'avancement indique que des actions ont été mises en œuvre et des résultats engrangés, mais l'absence d'indicateurs, de niveaux visés et d'éléments probants ne permet pas d'évaluer en profondeur l'impact réel de ces actions.

---

<sup>4</sup> Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études (disponible en cliquant [ici](#)). Une brève description de ce décret est présentée dans : AEQES, « l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles », Bruxelles, 2016, page 14 (disponible [ici](#)).

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 ; le comité de suivi encourage donc la section à tenir compte de ces recommandations dans la formulation définitive de son plan d'action actualisé.

### **Axe 1 : Les programmes et approches pédagogiques**

Le comité de suivi constate que l'entrée en vigueur du décret Paysage a été abordée de façon constructive et pertinente par la section. Elle a donné lieu à une révision du programme et a permis, notamment, de construire des unités d'enseignement (UE) et de faire évoluer certains contenus de la formation, en particulier pour renforcer les aspects pratiques et applicatifs. L'intention affichée est bien d'évoluer vers des évaluations intégrées pour chaque UE.

La logique sous-jacente au décret engage à mener une approche globale s'appuyant sur un profil d'enseignement propre à l'établissement, qui dépasse la simple compilation des acquis d'apprentissage visés par les UE et qui répond à la question : « Quel informaticien forme-t-on ici, à la HEL ? » : c'est, en quelque sorte, la carte de visite de la formation. Ce profil d'enseignement est un outil nécessaire à la construction et au pilotage des programmes, ainsi qu'à une communication externe pertinente et efficace. Le profil d'enseignement du bachelier en Informatique et systèmes disponible sur le site web de la HEL ne répond actuellement pas à ces exigences : il est beaucoup trop sommaire et n'est pas exprimé en termes d'acquis d'apprentissage terminaux suffisamment précis. Il n'explique pas non plus de manière claire le caractère polyvalent de la formation, pourtant présenté comme un point fort de celle-ci.

Le comité de suivi encourage la section à développer une véritable approche-programme de la formation proposée. Dans une telle approche, le programme est conçu à partir des acquis d'apprentissage terminaux définis dans le profil d'enseignement (et qui, bien entendu, s'inspirent des 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.

En cohérence avec les exigences de l'approche programme, les acquis d'apprentissage de chaque UE doivent être définis avec la plus grande précision pour chaque UE, en particulier pour garantir la séquence logique des prérequis. Il existe de nombreuses références aisément accessibles au sujet de la formulation correcte des acquis d'apprentissage. Même si un format standard a bien été défini pour ces fiches au niveau de la HEL, toutes les fiches du programme « bachelier en Informatique et systèmes » ne sont pas encore publiées ; en particulier, l'absence de fiches pour les stages et pour les TFE est regrettable, d'autant plus que le plan d'action initial comportait plusieurs actions relatives aux stages et aux TFE. Pour toutes ces fiches également, le comité de suivi invite la section à revoir et à valider – par une approche collective – la formulation des AAV (acquis d'apprentissage visés) de chaque UE, qui constituent une partie importante du « contrat » entre les étudiants et les enseignants. Il serait normal, en outre, que les fiches soient accessibles sur le site Web et non pas uniquement sur l'intranet (plateforme) de la HEL. Il ne faut évidemment pas négliger de vérifier, périodiquement et, en tout cas, à chaque changement significatif du programme, la cohérence de celui-ci sur le plan des AAV des UE et des AAV du profil d'enseignement. Enfin, il importe de s'assurer que ces fiches deviennent un outil utile à la fois pour les enseignants (individuellement et collectivement) et pour les étudiants : le dossier d'avancement et les entretiens lors de la visite montrent que l'on est loin du compte à ce propos.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

D'autres actions du plan initial visaient à améliorer la coordination pédagogique du programme. Le comité de suivi apprécie à ce propos la création d'un « conseil de département » qui, même s'il a un caractère « officieux », est un organe essentiel pour le pilotage du programme ; la présence de délégués étudiants est essentielle. Il s'étonne néanmoins du peu de succès des réunions de coordination pédagogique : il faudra déterminer comment faire pour que les enseignants s'y impliquent davantage. D'autres avancées ont été obtenues : clarification des modalités d'évaluation des acquis (encore à améliorer), augmentation de la transversalité entre les matières (encore à améliorer), la validation et l'encadrement des stages, l'apprentissage de l'anglais, etc. D'autres actions n'ont pas (encore) porté d'effets : on peut citer, par exemple, le développement du travail en équipe des étudiants, l'assurance qualité des notes de cours, la mobilité internationale, l'école virtuelle, etc.

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

#### **Axe 2 : Les ressources humaines et matérielles**

Le manque de subsidiarité dans la gouvernance de la HEL (toutes les décisions importantes doivent être prises par le pouvoir organisateur (PO)) mène à une lourdeur excessive dans la gestion des ressources de la HEL et, plus particulièrement mais pas exclusivement, dans la gestion du corps enseignant (recrutements, remplacements en cas de départs, affectations, etc.). Il semble que cela puisse expliquer (à défaut d'excuser) le manque d'enseignants à temps partiel en provenance des milieux professionnels, ce qui est une lacune dans une section « bachelier en Informatique et systèmes ». Ceci ne met aucunement en cause les compétences – avérées et reconnues – des enseignants, mais freine l'introduction de points de vue « industriels » dans la formation.

En ce qui concerne la prise en compte des échecs (surtout en bloc 1) et les mesures d'aides à la réussite, le comité de suivi s'étonne de ce qui lui semble être une attitude trop peu proactive sur un point stratégique pour la survie de la section : les constats sont bien là, mais que fait-on pour analyser le fond du problème et y apporter des solutions efficaces ? Les quelques initiatives prises en la matière principalement par les enseignants semblent certes utiles, mais ont-elles des effets réels et d'une ampleur suffisante ?

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Un autre point de cet axe concerne la mise en place d'une politique de gestion des compétences des enseignants. Il est évident que les initiatives individuelles (auto-formation) sont nécessaires, mais elles ne suffisent pas, en particulier en ce qui concerne le développement des compétences pédagogiques. Le comité de suivi recommande à la HEL d'inclure, dans son futur plan stratégique, un volet « développement professionnel des enseignants » qui comporte à la fois le développement des compétences disciplinaires, mais aussi le développement des compétences pédagogiques. Les étudiants changent, de même que le contexte technologique : ne faut-il pas en tenir compte dans le choix des méthodes pédagogiques ? Bien entendu, ici aussi il s'agira de se donner des objectifs précis et mesurables et, surtout, les budgets nécessaires (les budgets actuellement disponibles sont dérisoires). Il recommande aussi que l'équipe enseignante de la section formule son propre plan de développement professionnel (plusieurs demandes ont été exprimées lors de la visite) dans le cadre de celui de la HEL. Ici également, il faut se donner des objectifs précis et concrets.

En ce qui concerne les ressources matérielles, le comité de suivi constate, sur ce point également, la trop grande pesanteur des processus décisionnels, sans parler des décisions prises, souvent perçues comme aléatoires. Il s'étonne vivement de l'absence d'une salle des professeurs (sans même parler de bureaux) dans le bâtiment où sont dispensés les cours : cela n'incite guère les enseignants à travailler dans l'établissement en dehors des heures d'activité d'enseignement à proprement parler. Comment

créer un climat collaboratif dans l'équipe enseignante s'il n'existe aucun lieu pour se réunir ?

Le comité de suivi constate aussi que la plateforme utilisée par les enseignants et par les étudiants sert principalement de moyen de communication, mais que sa plus-value pédagogique n'est guère exploitée : ici aussi, une approche en équipe des enseignants pourrait permettre de progresser plus rapidement que par de simples initiatives individuelles.

Enfin, le comité de suivi prend acte de l'évolution de la gestion du site web de la HEL, mais il considère que le site – dans sa forme et son contenu actuels – ne répond pas aux besoins de communication efficace d'une section qui doit impérativement améliorer son recrutement étudiant : les informations en ligne sont presque une contre-publicité pour une section qui comporte « Informatique » dans sa dénomination... Pour une section qui est en difficulté sur le plan du nombre de diplômés, il est absolument indispensable de pouvoir illustrer par des exemples vivants à la fois les différents métiers de l'informaticien auxquels mènent le programme et les différentes facettes des études. N'est-il pas possible de donner des exemples frappants lorsque l'on a une spécialisation « informatique embarquée » ?

Puisqu'il semble bien qu'un nombre important d'échecs et d'abandons en bloc 1 proviennent de la méconnaissance des études et de leurs exigences, ne serait-il pas également judicieux de renforcer les indications fournies sur le profil de ceux qui réussissent bien dans les études en question ? Si ajouter ces informations entre en conflit avec la politique de la HEL au sujet de la structure et du contenu de son site web, le comité de suivi suggère de permettre un simple lien vers un site plus adapté aux besoins de communication spécifiques de la section et géré directement par son équipe pédagogique (éventuellement sous le contrôle éditorial de la HEL).

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

#### **Axe 3 : Les relations extérieures et services à la collectivité**

Le comité de suivi est forcé de constater l'absence de résultats concrets en matière de relations avec le monde professionnel et de services à la collectivité. Il s'étonne aussi du peu d'effets de la promotion faite pour l'internationalisation : il suggère, par exemple, que la section se donne des objectifs chiffrés en matière de séjours Erasmus pour ses étudiants et, pourquoi pas ? pour ses enseignants.

#### **Axe 4 : La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie**

Le comité de suivi considère qu'une démarche qualité doit s'insérer dans une vision à long terme à la fois de l'établissement et des sections. Cette vision est généralement exprimée dans un « plan stratégique » de l'établissement, lui-même décliné en plans stratégiques des sections (où voulons-nous être dans 5 ou 10 ans ?). L'absence de plan stratégique de la HEL ne favorise ni le développement d'une démarche qualité, ni le développement d'une véritable « culture qualité ».

Le point de l'organisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) figurait dans cet axe. À l'initiative du nouveau directeur, une enquête a été effectuée dans la catégorie technique en janvier 2016 et devrait être étendue à toutes les catégories de la HEL en juin 2016, mais le nombre de réponses d'étudiants de la section « bachelier en Informatique et systèmes » est particulièrement faible. Il convient de se demander si une enquête qui demande plusieurs heures de travail pour y répondre est l'outil le plus approprié pour obtenir l'information souhaitée. En outre, le comité de suivi considère que, même s'il est nécessaire d'évaluer le programme dans son entièreté, des enquêtes devraient être effectuées périodiquement au niveau des UE individuelles : c'est un des éléments nécessaires au pilotage du programme, quels que soient les excellents contacts informels qui peuvent exister entre les étudiants et les enseignants, par ailleurs très disponibles. Il recommande aussi que le dispositif (questionnaire et processus) soit validé par des spécialistes en matière d'EEE. Enfin, il

rappelle que l'EEE n'est pas le seul dispositif susceptible d'apporter un éclairage au sujet de la qualité des UE et de leurs AA : l'évaluation par les pairs (les autres enseignants) mérite également d'être organisée, car elle apporte des points de vue complémentaires à ceux des étudiants et peut contribuer à stimuler l'esprit d'équipe.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Le comité de suivi constate que la cellule « démarche qualité » (CDQ) de la HEL a comme mission principale l'accompagnement des évaluations externes des différents programmes de formation organisés par l'établissement. Il constate aussi que certaines actions en matière de qualité (en particulier l'évaluation des enseignements par les étudiants – EEE) relèvent du Service d'Aide à la Réussite (SAR). Il s'interroge sur l'efficacité d'une organisation dans laquelle on ne voit pas bien qui effectue le pilotage global des différentes facettes de la démarche qualité.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

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

#### **1. Vision stratégique et gouvernance**

##### **a. Vision stratégique**

Comme indiqué plus haut, l'absence de plan stratégique de la HEL ne témoigne pas d'un leadership institutionnel fort et ne favorise pas l'éclosion d'une véritable culture qualité dans l'établissement. À défaut de plan à l'échelle de l'établissement, le comité de suivi encourage la section à développer son propre plan stratégique en répondant aux questions : « que devrait être un bachelier en informatique et systèmes sortant de la HEL dans 5 ans et que devons-nous faire pour y arriver ? ». Le volet « qualité » de ce plan devrait fournir un cadre pour soutenir la structuration des actions à mener dans la section. Cette réflexion devrait être l'occasion de se pencher sur l'accent mis sur la polyvalence, qui pourrait mener à un cursus disparate : « qu'est-ce qu'un cursus à la fois polyvalent et cohérent ? »

Il est nécessaire que la HEL formule des lignes directrices claires dans lesquelles les enseignants peuvent décliner leur activité pédagogique. Ces lignes directrices devraient structurer, à l'horizon des cinq ans, les axes forts de la stratégie de la HEL, y compris dans l'allocation des ressources disponibles. Il serait également opportun de déterminer des objectifs minimaux en termes de nombres de diplômés, particulièrement pour la section « bachelier en Informatique et systèmes ».

Cette démarche suppose d'initier une réflexion sur la définition de la qualité selon la HEL (et donc pour la section) et de s'assurer d'une adhésion collective à cette définition pour éviter les pièges d'une approche trop descendante (« *top-down* »). Pour cela, il s'avère nécessaire de s'appuyer sur la contribution du plus grand nombre, y compris sur celle des étudiants, des anciens et du monde professionnel.

##### **b. Mode(s) de management**

La structure très hiérarchique de la HEL pourrait conduire à un management essentiellement « *top-down* ». Le comité de suivi considère qu'il faut augmenter de façon significative la participation de toutes les parties concernées et la transparence des processus, des décisions, des choix (par exemple au niveau du budget) et s'assurer d'une formalisation et d'une diffusion suffisante des décisions prises. Dans le conseil de département, par exemple, il serait normal que chacun sache comment faire pour faire inscrire un point à l'ordre du jour. Il estime également que les missions et responsabilités de



chaque organe et de chaque intervenant (par exemple : enseignants, directeur de catégorie, conseil de département, cellule qualité, SAR, etc.) soient explicitées dans des « lettres de mission » ou des « descriptions de fonctions ».

Le comité de suivi considère qu'il faut développer davantage l'esprit d'équipe parmi les enseignants de la section (les contacts informels ne suffisent pas). Le travail en équipe est nécessaire pour que la formation d'un bachelier en Informatique et systèmes soit plus que la somme de ses parties. L'instauration d'une culture des regards croisés entre pairs au sein de la section, que ce soit en ce qui concerne les fiches ECTS (AAV), les évaluations, les méthodes pédagogiques mises en œuvre, les bonnes pratiques, etc. pourrait utilement y contribuer.

Le comité de suivi recommande de développer davantage un mode de fonctionnement par projets, complémentaire aux organes institués et pérennes, en particulier pour réaliser les actions envisagées dans le plan d'action actualisé. Une logique de projets permettrait de mobiliser des personnes de manière intense, mais limitée dans le temps. Elle nécessite, entre autres, une définition précise des objectifs à atteindre, des moyens à allouer, des échéances à respecter, des livrables à fournir et des indicateurs opérationnalisés de réalisation permettant de suivre et de clôturer le projet. Elle exige également une procédure pour tenir compte des retards, des changements de contexte et de tout autre imprévu afin d'adapter le plan d'action.

Il ne semble pas que les étudiants relèvent des problèmes majeurs en ce qui concerne leurs études. Ils considèrent que la proximité et la disponibilité des enseignants permettent de traiter correctement les problèmes courants. Néanmoins, il ne semble pas exister (ou les étudiants ne semblent pas connaître) une procédure « formelle » pour transmettre à qui de droit des demandes ou des suggestions. Dans une optique de maintien d'un dialogue constructif, le comité de suivi attire l'attention de la direction sur le fait que les problèmes pointés par les étudiants ou les suggestions qu'ils formulent ne doivent pas nécessairement donner lieu à une réponse immédiate. Toutefois, il faut garantir aux étudiants que cela fera l'objet d'une prise en compte et d'un suivi adéquat et justifié.

## **2. Démarche qualité**

Diverses initiatives ont été prises et continuent de l'être dans le domaine de la démarche qualité à la fois dans la HEL et dans la section.

Le comité de suivi s'interroge toutefois : est-ce suffisant pour affirmer que la section possède une démarche qualité et que la culture qualité est installée ? Ne manque-t-il pas une vue d'ensemble, un angle global pour traiter de la question de la qualité ? Comment faire pour amener chacun à se sentir partie prenante de l'amélioration de la qualité ? Comment faire pour que chaque décision prise (au niveau individuel comme au niveau de l'équipe) soit évaluée au regard de l'impact sur la qualité ? C'est sur la base de la réflexion sur ce que pourrait/devrait être un bachelier en Informatique et systèmes sortant de la HEL dans 5 ans et en quoi ce bachelier serait différent de ce qu'il est aujourd'hui que se développera une vision commune et que pourront être choisies les actions les plus opportunes.

Le comité invite aussi l'équipe enseignante de la section à mettre en pratique le cycle *Plan – Do – Check – Act/adapt* (« cycle de Deming ») dans le but d'organiser la mise en œuvre des actions à entreprendre. L'existence d'indicateurs mesurables, choisis avant le démarrage de l'action, est bien évidemment nécessaire pour permettre la phase « *Check* ». Si cette démarche est bien présente dans le chef du coordinateur qualité de la HEL, elle ne semble pas (encore) avoir percolé vers la section « bachelier en Informatique et systèmes ».

### [Droit de réponse de l'établissement](#)

Se pose également la question des missions actuelles et futures de la cellule « démarche qualité »



(CDQ) de la HEL en dehors des évaluations externes menées par l'AEQES et celle du rôle du Service d'Aide à la Réussite (SAR). Le comité des experts propose à l'établissement d'identifier et de mettre à disposition l'aide méthodologique nécessaire dans le cadre des diverses initiatives prises dans les sections (par exemple : aide à la rédaction des acquis d'apprentissage visés, exploitation d'analyses SWOT pour construire un plan d'action, examen de suggestions formulées par les étudiants, évaluation de la charge de travail, définition d'indicateurs pertinents et d'objectifs réalistes, construction de grilles d'évaluation critériées, etc.). Cela implique de donner à la CDQ la taille nécessaire pour remplir l'ensemble de ses missions.

Le comité de suivi recommande également à la HEL de davantage documenter et communiquer ses procédures, les choix envisagés et les décisions prises (portfolio) afin de s'assurer que les documents produits constituent des outils pour la démarche qualité elle-même (et non en réponse à une injonction ou à une évaluation externe). Il est indispensable de disposer d'un tel outil pour ne pas tourner en rond ou remettre inutilement en question des décisions prises ou des choix effectués précédemment.

Enfin, le comité de suivi insiste pour que soit mise en place une politique de communication énergique et efficace au sujet de la démarche qualité et, surtout, des résultats et des progrès engrangés, condition nécessaire pour que chacun se sente concerné et, pourquoi pas ? pour entretenir une saine émulation entre les sections.

### **3. Plan d'action actualisé**

En annexe de son dossier d'avancement, et conformément aux consignes transmises par l'AEQES, la Haute École a communiqué, pour la section concernée, un projet de plan d'action actualisé. Le comité des experts souhaite soumettre ci-après quelques considérations sur ce projet de plan d'action actualisé. La version finale du plan d'action sera publiée sur le site de l'établissement fin 2017.

Le comité de suivi constate que les axes retenus en 2016 ne sont plus les mêmes que ceux retenus dans le plan d'action initial en 2012 : la situation ayant évolué durant les 5 dernières années, il est normal que les axes et les actions évoluent également pour les 5 prochaines années. Ceci dit, il faut se garder de formuler un plan d'action irréaliste : il vaut certainement mieux effectuer et réussir en profondeur un petit nombre d'actions ayant des effets positifs importants sur la qualité et correctement hiérarchisées que de survoler un grand nombre d'actions de manière superficielle.

Le comité de suivi souligne l'absence de lien explicite entre l'analyse SWOT (effectuée sur la base d'un brainstorming en 2016) et le plan d'action actualisé, qui semble plus reposer sur les recommandations du rapport final de synthèse de 2012. Quelles sont les faiblesses relevées dans l'analyse auxquelles le plan d'action vise à remédier ? Quelles sont les forces et les opportunités sur lesquelles s'appuyer pour y arriver ? Le nouveau plan d'action actualisé devrait bien entendu faire l'objet d'une révision pour tenir compte des observations qui figurent dans le présent rapport.

Le comité de suivi encourage ceux qui reformuleront le plan d'action à éviter des formulations d'actions et de résultats attendus qui ne font pas apparaître clairement comment il sera possible de mesurer le degré de succès d'une action (par exemple les formulations telles que « Suivi des grilles... », « Projets transversaux... », « Site internet de la HEL ... », etc.). Il suggère de séparer les actions qui relèvent de la HEL de celles qui relèvent de la section et, comme indiqué plus haut, de transformer chaque action en véritable projet.

#### [Droit de réponse de l'établissement](#)

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Les principales recommandations que le comité des experts souhaite transmettre à l'établissement tiennent en plusieurs dimensions :

- expliciter le leadership institutionnel dans le cadre d'une vision et d'un plan stratégique pour l'établissement ; développer le management participatif ;
- donner, dans la section, la plus haute priorité à l'amélioration du recrutement étudiant et à la promotion de la réussite pour les étudiants ayant les prérequis nécessaires ;
- traduire les éléments identifiés dans l'analyse SWOT (en particulier les faiblesses) en actions et priorités qui exploitent les forces et les opportunités et affrontent les menaces de manière active, responsable et concrète ; veiller au caractère réalisable du plan d'action en menant une approche rigoureuse par projets ; appliquer le cycle PDCA pour assurer l'amélioration continue de la qualité ;
- systématiser la constitution et la communication de traces formalisées des nombreuses initiatives informelles pour capitaliser les efforts et réalisations accomplies au-delà des mouvements de personnes et des changements majeurs et rendre les résultats engrangés par la démarche qualité visibles par toutes les parties prenantes ;
- développer et entretenir l'esprit d'équipe parmi les enseignants de la section ;
- mener une politique active de développement professionnel des enseignants à la fois dans les domaines disciplinaires et pédagogique et en mesurer les effets.

Le comité de suivi tient à affirmer ici sa conviction selon laquelle il est indispensable d'augmenter l'autonomie locale de la Haute École de la Ville de Liège afin de libérer la créativité et de valoriser le professionnalisme de ses enseignants. Ceux-ci exercent une mission d'intérêt public mal soutenue par une tutelle trop éloignée des préoccupations relatives à la qualité des formations dispensées. Les lieux où se situent les compétences pédagogiques doivent être ceux où se situe la responsabilité des choix et des décisions pédagogiques. Tout doit être mis en œuvre pour faciliter l'organisation et la mise en œuvre des programmes de formation et éviter d'avoir à consulter une cascade d'organes pour des décisions qui relèvent de la gestion normale de ces programmes : le principe de subsidiarité doit être appliqué. Comment former des diplômés qui feront preuve d'autonomie, qui prendront des initiatives, qui évalueront correctement les risques avant de faire des choix et qui feront preuve de créativité si leurs enseignants ne sont pas, eux aussi, en mesure de faire preuve d'autonomie, de prendre des initiatives, d'évaluer correctement les risques avant de faire des choix et de donner la pleine mesure de leur créativité ?

**Droit de réponse de l'établissement évalué**


*Commentaire général éventuel :* La catégorie technique de la Haute Ecole de la Ville de Liège remercie l'AEQES et le comité d'experts pour leur analyse et expertise concernant la formation en informatique et systèmes offerte aux étudiants du bachelier en informatique et systèmes. Cette visite de suivi fût riche d'enseignements. Sur la base des recommandations des experts, la direction souhaite améliorer le fonctionnement du bachelier évalué et offrir ainsi aux étudiants actuels ainsi qu'aux futurs étudiants une formation correspondant à leurs attentes.

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


Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
3	2	2 <sup>e</sup> §	Concernant le plan d'action initial, celui-ci n'a pas été mis en œuvre entre 2012 et 2015 et ce malgré des demandes récurrentes d'attribution d'heures qualité au directeur de l'époque. Il n'y a dès lors pas eu de pilotage global vu l'absence de désignation d'un coordonnateur qualité. En outre, si les actions mentionnées dans le plan d'action peuvent constituer pour le comité d'experts actuel un trop grand nombre, celles-ci répondent point par point aux 14 recommandations des experts mentionnées en 2012 à la page 13 du rapport final de synthèse. Il s'agit donc d'un choix délibéré afin de répondre aux recommandations et attentes des experts de l'époque.
4	2	4 <sup>e</sup> §	L'absence de fiches pour les stages et TFE s'explique à nouveau par l'absence de désignation d'un coordonnateur qualité entre 2012 et 2015.
4	2	Axe 1 dernier §	Le conseil de département nouvellement créé inclut la coordination pédagogique ; celle-ci fait donc partie intégrante du conseil de département quitte à être traitée par des commissions.
5	2	Axe 2 2 <sup>e</sup> §	C'est la première fois qu'une évaluation des enseignements a eu lieu au sein du bachelier et au sein de la catégorie. Concernant ses effets et son ampleur, vu la nouveauté de ce processus, un délai de réflexion et de réussite semble nécessaire (le processus est on ne peut plus récent).
5	2	Axe 2 6 <sup>e</sup> et 7 <sup>e</sup> §	Le site de la HEL est un site imposé aux catégories (fond et forme). Précédemment, la catégorie et donc la section avait réalisé un site « fait maison » mais devait dès lors attribuer des heures en interne à un professeur pour la gestion de ce site spécifique. Il a été décidé en septembre 2015 au niveau institutionnel de rationaliser ces heures et de créer un site unique avec la désignation d'une responsable communication chargée d'alimenter ce site pour toute la haute école. La catégorie a de son côté créé une page facebook qui est depuis septembre 2016 alimentée par un administratif de la catégorie. En outre, la catégorie est attendue du site du pôle Liège-Luxembourg qui reprendra toutes les offres de formation du pôle et donc du bachelier.
6	2	Axe 4 2 <sup>e</sup> §	Si le nombre de réponses d'étudiants de la section peut paraître faible, il est à noter qu'il est proportionnellement le plus important de toute la catégorie. Pour rédiger les questionnaires, des psychopédagogues de la catégorie pédagogique, membres permanents du service d'aide à la réussite, ont été sollicités et impliqués

			dans la rédaction des questions. Les questionnaires d'une université ont également été analysés afin de s'en inspirer.
6	2	Axe 4 3 <sup>e</sup> §	Les missions de la cellule démarche qualité sont énumérées dans le projet pédagogique, social et culturel de la haute école ; celles du service d'aide à la réussite également. Ces 2 services ont des missions institutionnelles bien distinctes.
8	3	2 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> §	Concernant la démarche qualité, il est rappelé que, malgré des demandes récurrentes d'attribution d'heures qualité au directeur de l'époque, il n'y a pas eu d'heures qualité attribuées à un coordonnateur qualité et ce durant 4 ans. Il en résulte dès lors notamment une culture qualité peu installée dans la section. Même cause et même constat en ce qui concerne l'absence de mise en pratique du cycle <i>Plan-Do-Check-Act</i> .
9	3	3 <sup>e</sup> §	Le projet de plan d'action a été réalisé sur la base des recommandations formulées par l'AEQES dans son guide à destination des établissements. A la page 35 de ce dernier, il est notamment mentionné que le projet de plan d'action actualisé dont la formulation est laissée libre, inclut à minima : des axes prioritaires liés à la stratégie de l'établissement, les responsables des actions, une ligne du temps et des indicateurs de suivi. Les rédacteurs du projet de ce plan d'action ont suivi à la lettre ces consignes ; le minima a, à tout le moins, été respecté.

Nom et signature du (de la) Directeur(-trice) -Président(e)

DECOUR Pauline  


Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice) de l'autoévaluation

Patrick ALEXANDRE  


Nom et signature du (de la) (des) Directeur(-trice)(s) de catégorie

Patrick ALEXANDRE  
