



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

Hilde Sels
Éric Van den Berg

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Arts appliqués et textile

Haute École libre Mosane (HELMo)

25.02.2019

Table des matières

Arts appliqués et textile : Haute École libre Mosane	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité	8
Conclusion générale.....	10
Droit de réponse de l'établissement	11

Arts appliqués et textile : Haute École libre Mosane

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du *cluster* « Arts appliqués et textile ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, Mme Hilde Sels et M. Eric Van den Berg, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 20 novembre 2018 à la Haute École libre Mosane, sur son implantation de Liège. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert·e·s 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 Textile, orientation techniques de mode, 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 2014 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 étudiant·e·s qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Hilde Sels, experte en gestion de la qualité
- Éric Van den Berg, expert pair

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

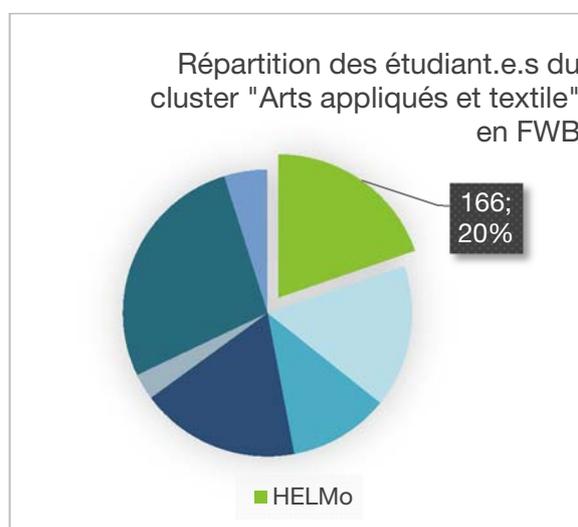
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École libre mosane (HELMo) est issue de la fusion de plusieurs établissements au cours des années 1990 et du rapprochement entre HEMES et ISELL en 2008. L'établissement appartient au réseau libre confessionnel et propose aujourd'hui 43 formations de type court et long, spécialisations comprises, dans cinq domaines différents : économique, paramédical, pédagogique, social et technique. Avec une population de 8000 étudiants, l'établissement représente l'une des plus importantes hautes écoles de la fédération Wallonie-Bruxelles.

Le bachelier en Textile est organisé dans la catégorie technique, sur le site du Centre d'affaires Natalis à Liège.

En 2017-2018, environ 2 % des étudiant·e·s de la HELMo étaient inscrit·e·s dans le bachelier en Textile². Depuis 2013-2014, la population étudiante de la section reste relativement stable.

Le nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s à la HELMo dans le bachelier en Textile représentait 20 % de la population étudiante concernée par l'évaluation « Arts appliqués et textile »³.



² Source : base de données SATURN, 2017-2018

³ Sources : base de données SATURN 2017-2018 et compilation des données des dossiers d'avancement

Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation initiale en 2014 un changement majeur, le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage », a modifié considérablement l'ensemble de l'enseignement supérieur :

- découpage en pôles académiques ;
- constitution de l'ARES (Académie de recherche et de l'enseignement supérieur) ;
- modularisation des cursus ;
- etc.

Bien que la section lui reconnaisse des limites et des difficultés, elle a saisi l'arrivée du décret comme une opportunité de revoir les grilles de cours, la conception des activités d'apprentissage et leur évaluation.

Sur le plan structurel, une nouvelle directrice est en charge de la section depuis 2016. La nouvelle direction propose une nouvelle vision de la formation en ambitionnant de remettre l'identité technique au centre du cursus.

Enfin, la section qui était installée sur le campus de l'ESA St-Luc a dû déménager. Une solution concertée et provisoire a mené la section à s'installer au sein du Centre d'affaires Natalis (CAN). La section est de ce fait aujourd'hui isolée des autres sections de la HE et ne bénéficie d'aucune infrastructure étudiante (cafétéria, bibliothèque...). Une réflexion est en cours quant à une future installation au sein de la catégorie technique de la HE, sur le campus de l'Ourthe.

S'agissant d'un point de changement majeur dans la dynamique d'évolution de la section, le comité des experts invite la section et les responsables de la HE à intégrer dans la réflexion sur une future installation stable : l'identité de la section, ses projets et ambitions, l'augmentation de la population étudiante, les besoins des étudiants...

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Suite au changement de direction et au changement de stratégie pour la section Textile, le plan d'action rédigé à l'issue de l'évaluation 2013-2014 n'a finalement pas été utilisé comme un outil de pilotage de la section. La section a néanmoins fait le bilan du suivi des recommandations de l'évaluation initiale, qui étaient intégralement reprises dans le plan d'action, et il apparaît que la plupart de ces recommandations ont été prises en compte. Pour celles qui ne l'ont pas été, la section propose une explication.

Le plan d'action initial se déclinait en 4 axes :

- Axe 1 : Le programme de formation
- Axe 2 : Les ressources humaines et matérielles
- Axe 3 : Les relations intérieures et extérieures
- Axe 4 : Le développement de la section

Axe 1 : Le programme de formation

Une réflexion profonde a été menée à l'occasion de l'entrée en vigueur du décret Paysage, qui a été considéré comme une opportunité de proposer une série de nouvelles pratiques pédagogiques que le comité des experts salue :

- évaluation intégrée au sein de certaines UE ;
- décloisonnement des cours (systématiquement donnés par deux enseignants) ;
- création d'un cours de technique de gestion ;
- identification d'un responsable de planification de projets ;
- organisation de nombreux workshops avec des intervenants extérieurs ;
- etc.

Les fiches des différentes unités d'enseignement ont été mises à jour dans ce sens.

Aujourd'hui, la section semble avoir trouvé un consensus quant à son identité, qui s'est réorientée sous un angle essentiellement technique sans toutefois en évincer la coloration artistique.

Axe 2 : Ressources humaines et matérielles

La section est locataire de ses locaux pour une durée incertaine, il est dès lors difficile pour le comité des experts de poser un avis clair dans cette période de transition. Le comité salue néanmoins la capacité d'adaptation des acteurs de la section : malgré les inconvénients liés aux espaces et au sentiment d'incertitude, les lieux sont réellement habités. L'environnement est approprié et les acteurs se sentent chez eux.

Le comité des experts attire l'attention sur la nécessité de prendre en compte les besoins matériels (espace, machines, logiciels...) dans le processus de réflexion sur la relocalisation de la section.

Indépendamment des problématiques liées au déménagement, le comité invite également les responsables de la section à mener une réflexion sur le coût du matériel et des logiciels pour les étudiants. Des logiciels pourraient être pris en charge par la HE (via un partenariat avec Adobe). Une réflexion sur le rapport qualité-prix de certains tissus devrait pouvoir être menée...

Axe 3 : Relations intérieures et extérieures

Le comité des experts a constaté des relations saines et constructives entre étudiants et enseignants. Les étudiants témoignent de la passion et de la disponibilité de leurs enseignants. L'école apparaît comme un lieu familial et d'entraide. La directrice prend le temps de l'écoute.

Une culture de partage et d'échange prévaut au sein de la section. Ces échanges sont en général suivis d'actions, mais certains changements sont chronophages (les déménagements, l'incertitude quant à la future installation sur le campus de l'Ourthe, les changements de direction) et risquent de porter atteinte à cette dynamique de section.

Cette dynamique de communication est soutenue par un équilibre (encouragé par la directrice) entre moments informels et moments institués (réunion annuelle sur les projets de l'année, journée d'intelligence collective...).

Le déménagement a rendu difficiles les collaborations avec les sections artistiques de l'ESA St-Luc et la réorientation « technique » a incité la section à se repositionner vis-à-vis des projets collaboratifs possibles. Elle a développé de nombreux partenariats dans ce sens, avec des partenaires extérieurs à la HE et avec d'autres sections de la HE, dans une optique multidisciplinaire. Le comité des experts invite néanmoins la section à renouveler ses collaborations avec les milieux artistiques afin de ne pas perdre de vue cette dimension.

Sur le plan de l'international, la section s'interroge. Selon les années, le nombre d'Erasmus « out » est assez variable. Au moment de la visite de suivi du comité des experts, aucun étudiant n'était inscrit dans un programme d'échange. Le comité invite les responsables à questionner les raisons de ce manque d'engouement, mais aussi à étendre la liste des partenaires, en s'appuyant notamment sur les propositions des étudiants.

Axe 4 : Développement de la section

Un projet de master a été développé en partenariat avec l'ESA St-Luc. Celui-ci semble abandonné pour des raisons de faisabilité, sans doute pas définitivement, mais les intentions et le discours à ce sujet restent flous. Le comité des experts invite à prendre une décision : assumer l'abandon ou reprendre l'idée.

L'orientation des étudiants en début de parcours est une question qui se pose chaque année. Elle est notamment avancée comme un facteur explicatif du taux d'échec important en B1. Des actions sont menées tant au niveau de l'information des futurs étudiants (cours ouverts, questionnaire et entretien à l'inscription) qu'au niveau de l'évaluation en fin de B1 (épreuve intégrée).

La section voit s'installer une tendance à l'allongement des études (notamment avec un report du stage après le bloc 3) pour cause de surcharge de travail. Le comité des experts attire l'attention sur cette tendance et invite l'équipe à prendre cette problématique à bras le corps, en menant une réflexion sur la répartition de la charge de travail des étudiants au fil des trois années du bachelier. Un cursus de type court doit en effet pouvoir être bouclé en trois années d'études. Une autre piste serait de réfléchir à la possibilité d'un master ou d'une année de spécialisation. La réflexion sur la relocalisation devra alors également tenir compte de ce type de projets à long terme.

Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

Gouvernance

Le comité des experts apprécie l'idée de la subsidiarité mise en œuvre au niveau de la HE et le fait que les sections soient autonomes et responsables de leurs actions et projets.

La distance physique de la section par rapport au reste de la HE renforce la culture de subsidiarité. Toutefois, malgré une double culture *top-down* (un cadre est donné par la HE) et *bottom-up* (les projets naissent des initiatives des équipes), la section ne se sent pas toujours concernée par les affaires de la HE. Il ne semble pas y avoir une culture « HELMo » qui percole jusqu'aux étudiants de la section, qui ne sont par ailleurs pas représentés dans les différents conseils de la HE.

Un plan stratégique est en phase de développement au niveau de la HE, il s'agira de mettre du sens dans les connections de ce plan avec le plan d'action et les projets de la section.

Démarche qualité

Le comité des experts s'est interrogé sur les responsabilités multiples de la directrice de la section, qui en plus de la fonction de direction, assume le rôle de coordinatrice qualité et d'enseignante dans la section. Le risque de conflits d'intérêt, de surcharge de travail et/ou de confusion des rôles étant réel, le comité invite à une réflexion sur une possible répartition des rôles.

Des espaces de discussion sont institués, tels les conseils de département et journées d'intelligence collective. La section s'inscrit dans une culture PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), au moins implicite, pour les projets importants comme la révision du programme ou les réflexions sur l'évaluation.

Les enseignants et les étudiants ont été peu (voire pas) impliqués dans la conception du plan d'action. Le comité invite la directrice / coordinatrice qualité à impliquer davantage les acteurs, non seulement dans la mise au point de ce plan d'action, pour créer de l'adhésion, mais aussi dans sa mise en œuvre et sa régulation.

La catégorie technique a l'idée de constituer un '*advisory board*' pour réfléchir sur l'évolution des métiers dans le futur. Le comité des experts salue cette intention d'impliquer plus le monde professionnel et soutient cette idée.

Plan d'action actualisé

Le plan d'action actualisé est rédigé selon 3 axes clairs et pertinents en regard de l'actualité de la section :

- Axe 1 : Pédagogique
- Axe 2 : Pilotage
- Axe 3 : Relocalisation

Des actions concrètes sont pointées et des résultats attendus sont identifiés. Pour que ce

plan d'action puisse être enclenché, suivi et évalué, il convient d'y indiquer au plus vite l'information sur les responsables, les échéances, ainsi que des indicateurs.

Le comité des experts formule ci-dessous quelques recommandations pour le compléter :

Axe 1 : Pédagogique

L'orientation des étudiants, la révision des grilles de cours, les évaluations intégrées, le développement du numérique sont des réflexions déjà en cours qui demandent un suivi.

Si le développement d'un questionnaire pour connaître les besoins du monde professionnel comme source d'information pour la réflexion sur le programme est une bonne idée, le comité des experts invite également l'équipe à maintenir une vigilance accrue quant aux missions de l'enseignement supérieur et aux projets de la HE.

Axe 2 : Pilotage

Concernant l'évaluation des enseignements par les étudiants, l'idée d'offrir aux enseignants un outil souple semble intéressante et pertinente, mais force est de constater que les enseignants n'utilisent pas l'outil de manière systématisée. Le comité des experts recommande de les stimuler davantage, de les informer sur la pertinence de cet outil et de systématiser les formations à son utilisation.

L'axe 3 : Relocalisation

Sous cet axe, il est question d'identifier les besoins matériels et d'intégrer le campus de l'Ourthe en veillant à maintenir une identité artistique au sein d'une catégorie technique.

Le comité des experts relève ici une ambiguïté persistante quant à l'identité de la section, qui génère encore des confusions auprès des étudiants qui se sentent techniciens pour les uns, davantage artistes pour les autres.

Comme déjà relevé, il est essentiel dans le contexte de la relocalisation d'envisager le futur de la section dans le temps long et d'intégrer à la réflexion les questions de l'augmentation de la population étudiante, de l'évolution des métiers tant en termes d'évolutions technologiques qu'en termes de débouchés et de capacité d'emploi.

Conclusion générale

Le comité des experts a perçu un grand enthousiasme et un grand professionnalisme de la part de tous les acteurs face aux différents changements.

La direction prise aujourd'hui, qui fait le choix d'assumer l'orientation technique et professionnalisante, demande à être précisée encore davantage, ce qui aura le double avantage de permettre aux étudiants entrants de mieux s'orienter et de favoriser l'intégration sur le nouveau campus grâce à un projet clair.

La nouvelle directrice est arrivée avec une ambition, une vision claire et une stratégie suivies par tous et les initiatives sont possibles à tous les étages. Le comité des experts encourage cette dynamique, tout en pointant trois points de vigilance :

- la répartition des responsabilités institutionnelles (éviter la triple casquette) ;
- la charge de travail des étudiants (éviter l'allongement naturel des études) ;
- la relocalisation comme opportunité d'une réflexion dépassant les questions strictement matérielles.

Droit de réponse de l'établissement

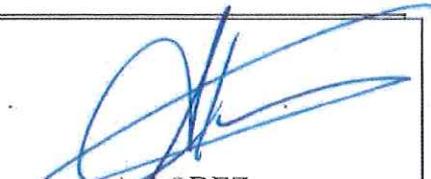
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

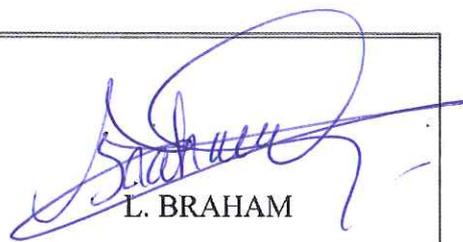
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

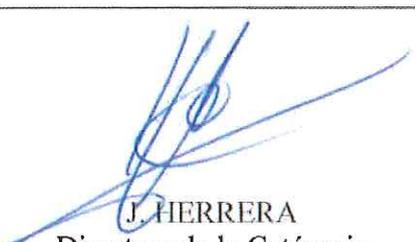
Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

Nom, fonction et signature
de l'autorité académique
dont dépend l'entité


A. LODEZ
Directeur-Président
HELMo

Nom et signature du/de la
coordonnateur·trice de l'autoévaluation


L. BRAHAM


J. HERRERA
Directeur de la Catégorie
Technique