



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

RAPPORT
D'ÉVALUATION
INSTITUTIONNELLE
phase pilote



Haute École Namur-Liège-
Luxembourg (Hénallux)

Jacques LANARÈS,
président

Fiona CROZIER
Jean-Marie FILLOQUE
Hichem SAHRAOUI
Philippe SIX

Publié le 24 novembre 2021, mis à jour le 8 septembre 2023

Table des matières

Liste des acronymes utilisés	3
Évaluation institutionnelle pilote de l'HÉNALLUX, en synthèse	4
INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive	8
RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE, rédigé par le comité des experts	13
Partie I - Présentation de l'établissement	14
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1	20
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	21
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes	28
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	30
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification	34
ESG 1.5. : Personnel enseignant	37
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	39
ESG 1.7. : Gestion de l'information	42
ESG 1.8. : Information du public	45
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	48
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	51
Conclusion	52
Partie III - Les 4 critères de la procédure d'avis global	53
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité	55
Critère 2. Information du public	57
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes	58
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe	59
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts	61
Partie IV - Procédure d'avis global : première prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (juillet 2021)	63
Partie V - Procédure d'avis global : prise de décision finale et collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (mai 2023)	66
ANNEXE 1 : Référentiel qualité développé par l'Hénallux	68
ANNEXE 2 – Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 24 au 26 novembre 2020 – HÉNALLUX	69
ANNEXE 3 - Programme de la visite de suivi du 20 mars 2023 à l'HÉNALLUX	72

Liste des acronymes utilisés

AA	Acquis d'apprentissage
AQ	Assurance qualité
ASBL	Association sans but lucratif
CTI	Commission des Titres d'Ingénieur (France)
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiante.es
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ENQA	Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ESI	Enseignement supérieur inclusif
ETP	Équivalent Temps Plein
EUA	Association européenne des universités
EUCEN	Réseau européen de formation continue universitaire
FLE	français langue étrangère
FORS	Formation, recherche et service à la collectivité (service de la HE)
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HCERES	Haut Conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (France)
PAE	Programme annuel de l'étudiant.e
PAG	Procédure d'avis global
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
PROZA	Outil d'autoévaluation pour la gestion de la qualité
QAA	<i>Quality assurance Agency for Higher education (UK)</i>
REED	Règlement des études, des examens et disciplinaire
RGPS	Règlement général sur la protection des données
SAR	Service d'accompagnement à la réussite (service de la HE)
SDP	Service de développement pédagogique (service de la HE)
SMQ	Système de management de la qualité
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
UE	Union Européenne
UE	Unité d'enseignement
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience

Évaluation institutionnelle pilote de l'HÉNALLUX, en synthèse

Contexte de l'évaluation

HÉNALLUX

Évaluation institutionnelle et procédure d'avis global (PAG) de l'HÉNALLUX en un coup d'oeil



L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé à une visite virtuelle de la Haute Ecole Namur-Liège-Luxembourg les 24, 25 et 26 novembre 2020, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite en ligne d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 101 personnes (82 membres des personnels et autorités académiques 14 étudiants ainsi que 5 personnes externes à la HE).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle. Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des experts revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir:

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification

¹ Voir le programme de la visite en annexe 2

- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continue et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

L'HENALLUX ayant sollicité la procédure d'avis global, dans une Partie III, quatre critères supplémentaires sont analysés et accompagnés de recommandations.

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

Enfin, intervient l'étape décisionnelle de la procédure d'avis global (Partie IV) : collégialement le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM) positionnent le développement institutionnel en regard des quatre critères et rédigent l'avis de synthèse. La décision ne fait pas l'objet d'un droit de réponse mais peut être contestée via la procédure de recours.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

Composition du comité²

- Jacques LANARÈS, président
- Fiona CROZIER
- Jean-Marie FILLOQUE
- Hichem SAHRAOUI
- Philippe SIX

Messages-clés du comité des experts

Atouts et bonnes pratiques

Politique qualité

- Volonté affirmée et concrétisée d'assurer une qualité de l'enseignement et de l'expérience étudiante
- Élaboration d'un référentiel propre à l'institution et dépassant le cadre de la formation
- Relations fortes entre stratégie et qualité

Points de vigilance

Politique qualité

- Absence d'une stratégie de développement de la qualité et d'un manuel explicitant l'ensemble des aspects en relation avec la qualité
- Appropriation encore minimale d'un référentiel qualité très récent

² Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

- Réflexion sur la culture qualité et les valeurs associées

Gouvernance de la qualité

- Nomination d'un·e référent·e qualité au sein du Collège de Direction
- Relais, notamment qualité dans toutes les implantations

Structures et processus

- Approche sous forme de soutien aux académiques et autres acteurs de la part des services centraux
- Outils de support à la réflexion qualité
- Nombreuses initiatives au bénéfice des étudiantes et étudiants
- Liens des formations avec le monde professionnel

- Communication à développer sur les questions de qualité (politique, processus, outils, résultats des processus, etc.)

Gouvernance de la qualité

- Intégration encore faible des éléments du système qualité d'Hénallux
- Système qualité pas encore suffisamment en appui de l'implémentation et de l'évaluation du plan stratégique
- Implication minimale du corps étudiant dans le développement et la mise en œuvre du système qualité
- Subsidiarité marquée ne favorisant pas toujours le partage de bonnes pratiques et créant des disparités de pratiques
- L'Hénallux fait beaucoup pour les étudiantes et les étudiants mais peu avec elles et eux

Structures et processus

- Mécanismes de retour aux étudiantes et étudiants et autres parties prenantes sur les résultats d'évaluation (EEE et enquêtes) insuffisamment développés
- L'intégration du système d'information
- La stratégie de communication a besoin d'être revisitée

RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS PRINCIPALES

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Soutenir le corps étudiant afin qu'il joue un rôle actif dans la vie de l'institution. L'impliquer davantage dans le développement et l'évolution du système qualité de l'Hénallux. L'inclure notamment dans la réflexion et l'élaboration des enquêtes, des modalités d'évaluation des programmes ainsi que dans l'analyse des résultats.
- 3 Déployer plus systématiquement et développer les procédures d'évaluation de l'enseignement par les étudiants (EEE) Définir un processus global d'évaluation et de révision des programmes. Associer les différents outils existants aux différentes étapes de ce processus. Développer le feedback aux étudiant·e·s et autres parties prenantes sur les résultats de l'EEE et des enquêtes
- 4 Harmoniser les procédures et les pratiques à l'ensemble des départements, notamment pour ce qui touche à la valorisation de l'engagement étudiant, au rôle des relais (qualité, diverses unités de soutien aux étudiants et à l'apprentissage, etc.), de la gestion des formations. Favoriser les échanges de bonnes pratiques entre départements des différents domaines.

- 5 Encourager les entretiens de développement professionnel des personnels articulés autour d'objectifs communs et sa formation notamment au pilotage stratégique.
- 6 Poursuivre la politique d'intégration du système d'information pour soutenir la production de tableaux de bord à tous les niveaux de l'institution et faciliter le pilotage. Développer la collecte d'information et les capacités d'analyse.
- 7 Définir une stratégie de communication externe, en particulier à destination des milieux socio-économiques, et interne avec l'objectif notamment de renforcer le sentiment d'appartenance. Soutenir les activités interdépartementales entre étudiant-e-s.

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2022

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.

La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.



Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2022 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

³ <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁴ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017
<http://www.aeges.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

⁵ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁶ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁷ Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

⁸ <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour l'Hénallux, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Jacques LANARÈS président	<p>Jacques Lanarès a été Vice-Recteur de l'Université de Lausanne de 2006 à 2016, en charge notamment de la qualité et du développement de l'enseignement. Il est actif au niveau national et international en matière de qualité et est notamment expert pour différents organismes tels que l'Association européenne des Universités (EUA), plusieurs agences nationales d'accréditation.</p> <p>Pour l'AEQES, Jacques Lanarès a participé comme expert pair et expert en gestion de la qualité à l'évaluation du <i>cluster</i> Psychologie et sciences de l'éducation.</p>
Mme Fiona CROZIER	<p>Fiona Crozier a plus de 25 ans d'expérience dans le champ de l'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur. Entre 1998 et 2018, elle a travaillé pour QAA (l'agence d'assurance de la qualité du Royaume-Uni), entre 2015 et 2019 comme directrice des Affaires Internationales ; elle a été Directrice de la Qualité au <i>University College Cork</i> (Irlande) et Vice-Présidente et membre du <i>Board</i> d'ENQA (l'Association européenne pour l'assurance qualité de l'enseignement supérieur). À ces titres, elle a été responsable du développement du système qualité interne de son université et de la préparation des évaluations externes ; elle a également eu la responsabilité de l'évaluation de QAA par ENQA en 2018.</p> <p>Elle est impliquée dans les questions de qualité au niveau national et international et a réalisé de nombreuses évaluations aux niveaux d'universités, de facultés ou départements universitaires et d'agences de qualité, à la fois comme experte et comme présidente de comité. Elle fait aussi partie des équipes de formation pour les évaluateurs au Royaume-Uni, en Europe et Asie. Elle participe à la mise en place d'un espace asiatique de l'enseignement supérieur sur le modèle de celui de Bologne.</p> <p>Fiona Crozier a fait ses études (BA (Honours) Français et Espagnol) à l'Université de Sheffield.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Jean-Marie FILLOQUE	<p>Jean-Marie Filloque est ingénieur en construction électronique et docteur en informatique. Actuellement en retraite, il a été maître de conférences en informatique à l'Université de Bretagne Occidentale à Brest de 1993 à 2016 après avoir été formateur d'adultes en électronique de 1979 à 1992. Il a été Vice-Président formation tout au long de la vie de cette université de septembre 2008 à avril 2016 et en charge des formations et de la vie universitaire à partir de 2012. Il a été président du réseau national français de formation continue universitaire</p>

	<p>(FCU) entre 2005 et 2012. Il a été membre du conseil d'administration de l'association européenne EUCEN pour 3 mandats depuis 2005. Il est membre du comité éthique et scientifique de Parcoursup (CESP) placé auprès du Ministère français de l'Enseignement supérieur depuis 2019 après avoir été membre du comité de suivi de la loi « orientation et réussite de étudiants ».</p> <p>Il est expert auprès du Haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur Français (AERES, puis HCERES) depuis 2009 pour la section de l'évaluation des établissements. Il a été expert pour la formation pour 6 établissements et président du comité d'évaluation de 3 établissements.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>
M. Hichem SAHRAOUI	<p>Hichem Sahraoui est élève ingénieur en Bac+5 (M2) Informatique et Réseaux à l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA), <i>alumni</i> de l'<i>University of South Carolina</i> et ancien étudiant du département d'ingénierie informatique de l'<i>University of Glasgow</i>.</p> <p>Il est, en parallèle de ces études, administrateur étudiant de l'Université Fédérale de Toulouse et du Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires de Toulouse Occitanie, élu étudiant au Conseil des Etudes de l'INSA Toulouse et conseiller citoyen.</p> <p>Il a travaillé comme administrateur technique en charge du déploiement d'un nouveau système d'information (SI) et Coordinateur de Projets pour un groupe européen mais aussi comme <i>Data Scientist</i> pour une PME.</p> <p>Passionné par la natation et la course à pieds, il est également expert élève ingénieur auprès de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) depuis 3 ans.</p> <p>Pour l'AEQES, Hichem SAHRAOUI a participé comme expert étudiant à l'évaluation continue du cluster Ingénieur civil et Bioingénieur (mené conjointement avec la CTI).</p>
M. Philippe SIX	<p>Philippe Six est licencié en droit et formé en sciences du travail. Son expérience s'est développée dans le monde financier, dans celui des professions libérales et celui des organisations professionnelles.</p> <p>Pendant les 5 premières années de sa carrière, Philippe Six a été avocat, puis actif pendant 16 ans dans le secteur bancaire (comme juriste puis manager). Les 20 années suivantes, il a été CEO de la Fédération royale du notariat belge. Il y a développé ses savoirs et compétences en matière de gouvernance d'entreprise, planification stratégique, politique financière, de communication, lobbying, relations publiques, gestion du changement et de la qualité, gestion des ressources humaines et mise au point de contrats commerciaux complexes.</p> <p>Depuis 6 ans, il exerce des mandats d'administrateur dans différents organismes publics et des asbl à vocation de formation ou de défense des indépendants.</p> <p>Il intervient comme consultant en gestion des organisations et des entreprises. Il est motivé à transmettre son expérience pour les accompagner dans la mise en place du changement et de leur transformation. Il leur conseille de mettre l'accent sur la recherche de complémentarités au sein des équipes et la mise en place de l'assurance qualité.</p> <p>La phase pilote institutionnelle constitue sa première expérience avec l'AEQES.</p>

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les dix-sept établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, l'Hénallux a proposé des entretiens en lien avec les différents groupes d'acteurs et actrices de la haute école ainsi qu'avec les unités en relation avec la qualité⁹.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégalement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclura le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes sont publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale est également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

⁹ Voir annexe 2

La procédure d’avis

À l’occasion de la visite d’évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l’évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s’applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d’une décision positive, celle-ci est d’application jusqu’à la prochaine évaluation institutionnelle de l’établissement. Elle permet à ce dernier de voir ses programmes sortir de la planification des évaluations externes de l’AEQES pour les six années suivant la décision.

L’Hénallux a sollicité la procédure d’avis global. Celle-ci est détaillée en troisième, quatrième et cinquième parties du présent rapport (à partir de la page 51).

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

rédigé par le comité des experts

Partie I - Présentation de l'établissement

Ce chapitre vise à donner une vision générale du profil de l'institution mais également à apporter des éléments de description de la gouvernance afin de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque ESG.

- 1 La Haute École de Namur-Liège-Luxembourg, association sans but lucratif, est née en septembre 2011 de la fusion de deux hautes écoles : la Haute École Blaise Pascal et la Haute École de Namur. L'Hénallux est ainsi présente sur 11 implantations situées dans 3 provinces et appartient à 2 pôles académiques différents.
- 2 L'Hénallux couvre les secteurs de la santé, des sciences humaines et sociales et des sciences et techniques. L'institution organise 25 Bacheliers professionnalisants ainsi que 4 Masters dans 8 domaines différents.
- 3 L'institution est ainsi constituée d'une diversité d'historiques, d'implantations et de cultures différentes. Cette richesse potentielle demande un effort d'intégration pour que l'institution puisse en tirer tous les bénéfices. C'est naturellement un processus à long terme qui est toujours en cours. La fusion des deux entités a nécessité en 2016, une restructuration du modèle de gouvernance et la mise en place de dispositifs de pilotage institutionnel adaptés à cette nouvelle structure. La mise en place d'un référentiel qualité¹⁰ et l'engagement dans le processus d'évaluation faisant l'objet de ce rapport sont considérés par l'Hénallux comme un moyen de renforcer l'intégration.
- 4 L'établissement est structuré en 5 domaines ou catégories (sciences de la santé publique, sciences psychologiques et de l'éducation, information & communication et sciences politiques et sociales, sciences juridiques, sciences économiques et de gestion, Sciences, sciences de l'ingénieur et technologie). Ces domaines sont regroupés en 3 secteurs (santé, sciences humaines et sociales, sciences et techniques). Chaque domaine ou catégorie est organisé en départements, d'un nombre variable selon les domaines. Les départements sont eux-mêmes organisés en sections.
- 5 L'Hénallux propose des formations de niveau bachelier, bachelier de spécialisation, master, master de spécialisation et certificats. Certaines de ces formations se donnent en co-diplomation avec d'autres institutions d'enseignement supérieur.

Les bacheliers et bacheliers de spécialisation se répartissent sur 8 domaines :

- Information et communication
- Sciences
- Sciences de la santé publique
- Sciences de l'ingénieur et technologie
- Sciences économiques et de gestion
- Sciences juridiques
- Sciences politiques et sociales
- Sciences psychologiques et de l'éducation

Les masters et masters de spécialisation se répartissent sur les domaines des sciences et techniques, social, informatique, économique et en interdisciplinarité sur les domaines social et de la santé. Parmi ces masters, 4 formations sont co-diplomantes.

En appui de la formation initiale, le centre FoRS (Formation, recherche et service à la collectivité) de la haute école propose un large éventail de formations continues, de recherches appliquées et de services à la société au sein de tous les domaines et départements, et notamment cinq certificats et trois formations d'un semestre en anglais.

¹⁰ Voir annexe 2

- 6 Cette offre a permis d'accueillir en 2018-2019, 6.558 étudiant-e-s réparti-e-s par domaines de façon assez inégale dans les différentes filières (53 en « Information & Communication », 848 en « sciences » et 1549 en « sciences psychologiques et de l'éducation » pour illustrer de quelques exemples). L'Hénallux comptait par ailleurs près de 2.000 étudiantes et étudiants en formation continue.
- 7 La mise en œuvre de cette offre de formation est rendue possible par l'engagement de 874 collaboratrices et collaborateurs, représentant 506 ETP (699 enseignants /376 ETP, 18 cadres / 14.9 ETP, 133 membres personnel administratif /98 ETP et 24 ouvriers/17 ETP).
- 8 Le développement de l'institution se fait sur la base d'un plan stratégique élaboré par le Collège de Direction en consultation avec différents conseils et approuvé par le Conseil d'administration.
- 9 Le plan stratégique de l'Hénallux couvrant la période 2016-2021 est organisé autour de 7 axes thématiques
 - Le dispositif d'assurance qualité
 - L'internationalisation
 - Les missions de la haute école (Formation initiale et continue, projets de recherche et services à la collectivité)
 - Les relations partenariales
 - Le cadre de vie, les infrastructures et vie étudiante
 - La gouvernance
 - Les ressources humaines.

Divers documents précisent les priorités annuelles et les actions réalisées. Toutefois, le plan stratégique n'inclut pas d'indicateurs de performance. Les directions de département déclinent ces axes stratégiques au niveau de leurs entités et formulent des objectifs spécifiques. Cependant, ce déploiement au niveau des formations et des services n'est pas encore systématique.

L'institution a également porté une réflexion stratégique sur des aspects spécifiques comme l'utilisation du numérique pour l'éducation ou le développement de l'organisation du travail pour répondre aux défis de l'enseignement supérieur et de son évolution.

La Directrice responsable de la qualité et de la stratégie institutionnelle met à jour régulièrement un tableau des actions et résultats obtenus.

Gouvernance

- 10 L'Hénallux est une association sans but lucratif et de ce fait l'organe suprême de l'institution est **l'assemblée générale** composée d'au minimum 30 membres dont des membres représentatifs des divers milieux professionnels, sociaux, économiques et culturels ; des membres du personnel, s'engageant pour quatre ans, et les étudiant-e-s s'engageant pour une année académique au minimum. Cette assemblée nomme notamment les membres du conseil d'administration.
- 11 **Conseil d'administration.**
L'Association est administrée par un Conseil d'administration composé de 15 personnes choisies parmi les membres de l'Association selon la répartition suivante : - 10 membres issus de divers milieux professionnels, sociaux, économiques et culturels désignés par les membres de même qualité et en leur sein, en tendant vers une parité des genres et en veillant à ce que les zones de Namur, Liège et Luxembourg soient représentées ; - 5 membres du personnel de la Haute École (en priorité un par domaine) désignés par les membres de même qualité et en leur sein, en tendant vers une parité des genres. Les membres du Collège de direction assistent aux réunions du Conseil d'administration sans voix délibérative. Le Conseil d'administration a tous les pouvoirs qui ne sont

pas attribués à l'Assemblée générale par la loi, les statuts, ou à d'autres organes décrets de la haute école.

- 12 **Le Collège de Direction**, composé de la Directrice-Présidente et des Directeurs de Domaine, assure l'exécution des décisions de l'Organe de Gestion et du Conseil d'administration. Il élabore les orientations stratégiques et l'organisation générale de la haute école et les propose aux niveaux de pouvoirs concernés. Entre autres, il documente et argumente les décisions soumises au Conseil d'administration. Ses compétences recouvrent plusieurs « pôles » (stratégie, personnel, gestion & finances, communication, transversal, représentation). Il assure le suivi du plan stratégique¹¹.
- 13 **Le Conseil de Direction** ajoute au Collège de direction les Directeurs de départements et aborde essentiellement les questions stratégiques, de politique RH, de gestion du patrimoine et des infrastructures, l'établissement et le suivi des budgets ainsi que la mise en œuvre des dispositions légales mais peut également intervenir sur les questions pédagogiques.
- 14 Cette organisation sert de matrice au niveau de chaque domaine avec un **collège de domaine**, composé du Directeur de domaine et de tous les directeurs de département du domaine. Globalement ils régulent la subsidiarité au niveau du domaine. Cette organisation est complétée par les **conseils de domaine, un coordinateur, une coordinatrice ou un-e responsable pédagogique, un-e enseignant-e élu-e et un-e étudiant-e et des conseils de départements et de sections**. Dans les cas où plusieurs départements sont regroupés sur la même implantation, un Conseil d'Implantation est créé.
- 15 **Conseil pédagogique**, composé de 6 membres du Conseil de direction représentant toutes les catégories, 6 membres du personnel enseignant pour leur expertise en matière pédagogique et 6 représentants du corps étudiant : ce conseil est une cellule de réflexion, de partage, sur toutes les questions pédagogiques qui concernent l'ensemble de la haute école. Il est consulté par le Conseil académique ou le Collège de direction.
- 16 **L'organe de gestion**
Exerce les prérogatives des autorités académiques. Il prépare et instruit toutes les décisions afférentes à la gestion. Il est composé des membres du Collège de direction, 6 membres du personnel (1 représentant par domaine + 1 représentant du siège central) et de 6 étudiant-e-s. Il examine, instruit et propose toutes les décisions afférentes à la gestion de la haute école (budget, investissements, plan stratégique, projet pédagogique social et culturel, politique de communication, approbation des grilles horaires spécifiques, nouvelles programmations, règlement des études et des examens, règlement organique, vie académique, vie des étudiants, procédures des élections). Il joue un rôle de préparation des séances du Conseil d'administration
- 17 **Conseil social**, composé de 12 représentants du corps étudiant, de 10 membres du personnel élus par chaque implantation et du Directeur. Consulté par l'Organe de gestion et par le Collège de direction sur toute question relative aux conditions matérielles et sociales des étudiantes et des étudiants, il gère notamment les fonds disponibles pour les besoins sociaux des étudiant-e-s.
- 18 **Conseil des étudiants**: composé au minimum de 7 étudiants est de fait une association créée par les étudiant-e-s au sein de la haute école. Il a pour mission de représenter les étudiant-e-s et défendre leur intérêt ainsi que stimuler la participation étudiante dans les organes.

¹¹ Règlement organique 2020

19 **Conseil d'entreprise**, organe de concertation

- 20 Au niveau des structures, le management de la qualité repose sur un Service qualité rattaché à une directrice de domaine et « référente qualité & stratégie » au niveau du Collège de Direction, et travaillant en collaboration étroite avec des relais qualité dans les départements.
- 21 Cette brève description des organes de gouvernance illustre à la fois une forte volonté de gestion participative et une certaine complexité de la structure avec de nombreux organes participatifs à différents niveaux de l'institution. Selon le comité des experts, cette complexité peut être considérée comme une façon de réguler la tension « centralisation- subsidiarité ». Cette tension, régulièrement évoquée au cours de la visite semble en grande partie un effet d'une fusion englobant des départements avec des historiques différentes, y compris quand ils exercent dans le domaine, des champs disciplinaires variés et correspondant à une répartition géographique éclatée. Bien que ce type de tension soit présente à différents niveaux dans toute institution, elle paraît avoir été mise en exergue dans le cas de l'Hénallux en raison de l'intégration d'entités très diverses dans la fusion. La nécessité de réguler adéquatement cette tension touche naturellement à toutes les activités de l'institution et notamment le système de management de la qualité, point central de cette évaluation. De façon globale, l'institution a développé une logique de relais dans les départements pour articuler cohérence globale et autonomie locale. Ces dispositifs de relais sont mis en place dans différents domaines (qualité, *eLearning*, Conseil pédagogique, Service social, communication notamment).

Autoévaluation, DAEI et visite de l'institution

- 22 **Une commission d'autoévaluation d'une dizaine de membres représentant la « diversité des statuts, des fonctions et des domaines »¹² a été constituée. Elle comprenait un représentant du conseil étudiant et un expert extérieur.**
- 23 L'autoévaluation a été conduite sur la base d'un référentiel propre à l'Hénallux. Ce référentiel a été élaboré par le Service qualité, puis transmis à la commission d'autoévaluation pour avis et finalement validé par tous les organes de gestion. Ce référentiel s'appuie sur plusieurs référentiels (ESG, EFQM, PROZA, des référentiels nationaux et autres références). Au final le référentiel comporte 23 dimensions réparties dans 6 critères couvrant la gouvernance et le management, la politique du personnel, la formation des étudiants, la gestion des ressources, les partenariats et les résultats. Un schéma met en correspondance les ESG avec les dimensions du référentiel Hénallux (dans certains cas une dimension peut couvrir plusieurs ESG).
- 24 La constitution et la mise en œuvre de ce référentiel qualité sont considérées par la Direction de l'Hénallux comme une contribution au développement d'un langage commun. Elles servent aussi à consolider la mise en place de la nouvelle gouvernance dans une institution toujours en construction.
- 25 Les entretiens se sont appuyés sur un dossier d'autoévaluation conséquent (196 pages) et de très nombreuses annexes, toutes ne venant pas en appui d'éléments évoqués dans le rapport. Le comité des experts aurait apprécié une approche plus sélective.
- 26 Dans le souci de ne pas biaiser les points de vue des personnes interviewées, l'institution avait fait le choix de ne pas leur communiquer le DAEI (suite à plusieurs demandes de membres de la

¹² Page 22 du DAEI

communauté, il a été communiqué au moment de la visite). Le comité des experts a bien perçu l'intention positive de cette décision mais estime qu'une diffusion large serait une occasion de renforcer la culture qualité.

- 27 Le Service Qualité a piloté la démarche d'autoévaluation. Malheureusement, l'étudiant membre du groupe a changé d'orientation et n'a pas été remplacé. Le résultat final a été approuvé par le collège de Direction. Le travail de la commission d'autoévaluation a pris en compte de nombreuses enquêtes menées auprès de très diverses parties prenantes.¹³
- 28 Le dossier est clairement structuré à partir des 6 critères du référentiel Hénallux. Il est riche en informations et est complété par le truchement d'annexes extrêmement nombreuses. Un soin particulier a été apporté à la présentation du DAE.
- 29 L'analyse de la conformité aux ESG est faite indirectement par la mise en relation de ces derniers avec les critères du référentiel Hénallux constituant la colonne vertébrale de l'analyse. Compte tenu du fait que le référentiel institutionnel couvre davantage de domaines que les ESG, l'autoévaluation a de fait couvert beaucoup plus d'aspects que les ESG seuls, focalisés sur les questions d'enseignement.
- 30 Le dossier d'autoévaluation est descriptif mais contient également des éléments d'une approche analytique. Pour chaque critère une analyse SWOT est produite de même que des recommandations d'action pour chaque domaine. La fin du rapport contient des éléments d'analyse critique. Le comité des experts a apprécié la sincérité de l'analyse illustrée par les marges de progression mises en évidence et témoignant de la prise de conscience du chemin encore à parcourir. L'analyse SWOT a été réalisée par le Service Qualité et validé par la Commission d'autoévaluation. Le comité des experts a apprécié la qualité de ce travail et considère qu'elle serait encore plus utile pour le développement de l'Institution si les liens avec les données probantes étaient davantage explicités afin de renforcer une approche « *evidence based* » de la qualité.
- 31 Le comité des experts a apprécié plusieurs pages d'analyse réflexive et critique sur l'exercice d'autoévaluation lui-même et en particulier sur les aspects méthodologiques.
- 32 Lors de la visite d'évaluation, les entretiens se sont déroulés dans un climat positif et les discussions ont été ouvertes et franches. Les informations et documents complémentaires souhaités ont été fournis sans restriction et très rapidement.

Le comité des experts tient à remercier chaleureusement les responsables de l'Hénallux et toutes les personnes rencontrées pour l'excellente préparation et organisation de la visite « en ligne » ainsi que pour la disponibilité et la richesse des échanges.

¹³ cf. liste des enquêtes p24 DAEI.

Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

CONSTATS ET ANALYSES

Politique qualité

- 1 Il y a un engagement politique clair de l'institution en faveur de la qualité. Il se reflète au niveau du plan stratégique¹⁴. En effet, la qualité constitue un des axes prioritaires du plan stratégique et englobe différents objectifs regroupés dans deux intentions principales (« Développer une culture qualité » et « Évaluer la qualité »). Des documents stratégiques spécifiques¹⁵, portant sur les aspects pédagogiques, d'évaluation et du numérique notamment, visent également une amélioration de la qualité de la formation.
- 2 Cette volonté est confirmée par la désignation d'un·e référent·e « stratégie & qualité » au sein du Collège de Direction.
- 3 Cette volonté politique se reflète également dans la création de structures dédiées (Service qualité, Relais qualité notamment) à ces questions ainsi que dans la mise à disposition de ressources pour l'évaluation et le développement pédagogique.
- 4 La politique qualité est esquissée dans divers documents de présentation¹⁶

Culture qualité

- 5 Au-delà de l'inscription des objectifs qualité dans la stratégie institutionnelle, il y a une volonté de développer une culture qualité qui s'exprime par l'implication de différents types d'acteurs au niveau de l'élaboration du référentiel qualité et de la mise en œuvre des processus. Le référentiel qualité a été discuté au sein de différents organes de la haute école de même que les aspects stratégiques y relatifs. Selon certains entretiens la commission participative mise sur pied pour préparer l'autoévaluation pourrait préfigurer une Commission Qualité institutionnelle.

¹⁴ Plan stratégique 2017, Priorités stratégiques 2019-2020, Réalisation des priorités stratégiques 2016-2021

¹⁵ Stratégie institutionnelle, note sur l'organisation du travail, Stratégie institutionnelle, note d'orientation pour le développement du numérique.

¹⁶ Par exemple : *Expérience pilote d'évaluation institutionnelle Mai 2019*

- 6 La volonté de développer un référentiel qualité propre à l'institution pour favoriser l'appropriation du modèle et des processus témoigne de cette intention de soutenir le développement d'une culture qualité. Toutefois les entretiens ont montré que le référentiel est encore très peu connu de la communauté quel que soit le corps considéré.
- 7 Les valeurs et priorités de cette culture qualité et sous-jacentes au système qualité découlent directement des valeurs institutionnelles. Une déclinaison de ces valeurs (agilité, ouverture, responsabilité, bienveillance, solidarité) au niveau du système qualité a été explicitement faite¹⁷. Cet effort de transcription est assez rare dans les institutions et mérite d'être salué.
- 8 Au-delà du référentiel qualité, l'Hénallux se réfère classiquement au cycle PDCA dans son approche qualité. Des exemples de l'application de cette démarche sont décrits dans les annexes et ont été donnés au cours des entretiens. Toutefois le comité des experts a eu plus d'exemples de plans et d'actions (P&D) que de vérifications et réactions (C&A) suggérant que la « fermeture de la boucle » est un processus méritant un effort de consolidation. Selon les indications fournies durant les entretiens, la référente qualité au niveau du Collège de Direction a la vision globale de toutes les actions en cours et des résultats.
- 9 Des représentants de sections ont été impliqués dans l'élaboration de certains outils.
- 10 Les étudiants n'ont pas de rôle dans la révision des programmes et ils ne sont pas davantage impliqués, au-delà des représentations légales, dans l'élaboration du dispositif et des modalités qualité.

Organisation et responsabilités

- 11 Selon les documents remis, la Directrice-présidente est garante de la définition des lignes directrices de la politique qualité à l'échelle de la haute école. L'Hénallux a désigné une référente « Stratégie et Qualité » au sein du Collège de Direction. Cette Directrice « *veille à l'ancrage de la logique d'amélioration continue dans chaque politique développée et action menée* »¹⁸. Elle disposerait d'un tableau de bord des actions en cours ce qui contribuerait à donner une vision globale des actions en faveur de la qualité. Le Comité a eu connaissance d'un document de bilan des réalisations du¹⁹ plan stratégique, toutefois la relation avec le plan stratégique correspondant pourrait être davantage articulée (le Comité n'a pas eu connaissance de plan stratégique correspondant mais de plusieurs plans couvrant la période) et de l'avis du Comité ce document a davantage la forme d'un bilan qu'un tableau de bord.
- 12 L'Hénallux a créé un Service qualité rattaché à la référente « Stratégie et Qualité » du Collège de Direction. Ce service propose des processus, méthodologies et outils. Des priorités annuelles orientent ses activités.
- 13 Le Service qualité est complété par des relais dans les départements, dont les fonctions sont clairement établies par un descriptif de fonction²⁰. Elles et ils sont notamment chargé-e-s de stimuler une culture d'amélioration continue au sein des implantations par la mise en œuvre de la politique qualité et veiller à l'opérationnaliser des orientations stratégiques. Elles et ils

¹⁷ DAEI p 31

¹⁸ DAEI p 66

¹⁹ Annexe C1.1.13- Réalisations du plan stratégique 2016-2021

²⁰ *Descriptif de fonction des relais Qualité*

relaient les préoccupations, demandes, réactions et questions des membres du personnel et des étudiant·e·s de l'implantation. Les relais font partie de la commission de programme de la section. Ces personnes participent à la conception d'outils d'évaluation, de gestion de la qualité et au partage de pratiques éprouvées.

- 14 Chaque année, les directeurs de département, en discussion avec la référente qualité du Collège de Direction, distribuent des lettres de mission aux relais qualité, définies en fonction des besoins spécifiques de chaque département. Ces personnes consacrent, en règle générale, un pourcentage de leur temps de travail à ce rôle égal ou supérieur à 10 %. La charge de travail varie d'un département à l'autre en fonction de la taille du département. Cette décision est maintenant prise au niveau central. Certains entretiens suggèrent que, selon les départements, la place accordée aux relais peut être moindre. Les personnes relais se réunissent mensuellement avec le Service qualité et privilégient le partage des bonnes pratiques à ces occasions.

Système qualité

- 15 Un système de management de la qualité (SMQ), est constitué de l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie. Le système est constitué de processus corrélés et interactifs pour atteindre les résultats visés. Les éléments de base d'un tel système sont : les objectifs en matière de qualité, les différentes démarches (ou processus) mis en place pour atteindre les objectifs, les interactions entre ces processus, les relations avec la stratégie, les responsabilités, le système d'information et les modalités de développement du système. C'est sur cette base qu'est analysé le système de l'Hénallux.
- 16 La haute école a développé une politique qualité et un référentiel. Toutefois le comité des experts considère qu'il persiste un flou sur les objectifs en matière de qualité, au-delà de la logique de l'amélioration continue. En forçant le trait et selon les interlocutrices et interlocuteurs, les objectifs paraissent parfois se réduire à l'utilisation du référentiel (qui n'est bien sûr qu'une façon de décrire une vision et des objectifs qualité).
- 17 L'institution a développé différents processus au service de l'amélioration continue des activités et en particulier :

La planification stratégique, élément central d'un système qualité. Ainsi que cela a été déjà décrit, l'institution a mené ce travail de façon participative et utilise ce plan pour orienter ses activités. De nombreuses actions sont prévues à tous les niveaux en relation avec les axes stratégiques. Les mécanismes d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et des résultats atteints, ne sont pas apparus clairement au Comité qui a toutefois repéré des éléments de cela dans divers documents. Une vision plus claire des échéances et indicateurs au niveau de la haute école serait importante pour consolider ce processus.

L'Hénallux a intégré la qualité dans ses objectifs stratégiques mais n'a pas développé de stratégie systématique de développement de la qualité dans l'institution bien que plusieurs composantes existent déjà.

Il y a une déclinaison de la stratégie institutionnelle au niveau des départements. Toutefois, ce déploiement au niveau des formations et des services n'est pas encore systématique²¹. Des directrices et directeurs de départements rencontrés donnent des exemples d'objectifs pour

²¹ DAEI p 46 et entretiens

leurs départements destinés à améliorer la qualité (par exemple augmenter le nombre de cours en anglais, étoffer le réseau des *alumni*, mettre en place une évaluation de la communication interne, etc.).

Le suivi des plans d'action associés aux objectifs stratégiques des départements se fait en général par le biais de comités de pilotage et référence est faite au « modèle » PDCA.

L'évaluation des programmes (cf. 1.9 pour les détails) fait l'objet d'une planification et peut s'appuyer sur différents outils. En formation continuée, un rapport de formation est établi sur la base de questionnaires et contacts personnels pour chaque formation.

L'évaluation de l'enseignement par les étudiant·e·s (EEE). Selon la politique de l'institution évoquée à plusieurs reprises pendant la visite, tous les enseignements devraient être évalués sur une période de 3 ans au minimum. La planification est assurée par les relais qualité mais la décision finale reste dans les mains des enseignant·e·s. Les évaluations se font sur la base de questionnaires standards pouvant être modifiés pour inclure des aspects spécifiques (ex notes de cours)

L'analyse faite par l'Etablissement des résultats de l'enquête de mars 2020 montre que la pratique de l'EEE doit encore être très clairement consolidée. En effet, le rapport d'enquête²² pointe

- « *Problèmes techniques pour la plateforme ;*
- *Certains profs ont des difficultés à réaliser la démarche, certains n'en voient pas l'intérêt*
- *Pas de planification dans toutes les sections ;*
- *Pas de suivi systématique des EEE réalisées ;*
- *Faible taux de réponse des étudiants ;*
- *Pas de synthèse systématique remise à la direction ;*
- *Rares feedbacks donnés aux étudiants ;*
- *Système chronophage pour les profs et les étudiants ;*
- *Pas d'articulation entre le mécanisme des EEE et l'amélioration de la qualité des programmes »*

Les entretiens ont confirmé la « perte de l'enthousiasme des étudiants » et l'hétérogénéité des pratiques.

- 18 Divers documents et plusieurs entretiens confirment qu'il n'y a pas de feedback systématique aux étudiant·e·s. Ceci est apparemment aussi vrai pour les résultats d'enquêtes focalisées ou thématiques. Quand les possibilités d'avoir connaissance des résultats existent, elles ne paraissent pas assez visibles pour les corps étudiants. Toutefois, des étudiant·e·s ont pu donner des exemples de modifications apportées suite à une EEE. Cependant, cela semble dépendre des directions de département.
- 19 Les enseignant·e·s élaborent un plan d'action suite à l'évaluation mais ces plans restent au niveau des départements. Il n'y a pas de synthèse institutionnelle des plans d'action, ce qui permettrait pourtant de faire émerger des aspects transversaux sur lesquels travailler au niveau collectif.
- 20 Diverses enquêtes transversales sont mises en place par l'institution et abordent des problématiques diverses telles que le bien être, la charge de travail ou les supports de cours. Les résultats font l'objet de discussion au sein des organes de l'Hénallux. Des exemples ont été

²² Evaluation de la mise en place de la procédure EEE – annexe C1.1.5/06 p 4

donnés au comité des experts de l'utilisation des résultats de ces enquêtes pour apporter des modifications, par exemple d'outils.

- 21 L'Hénallux, en particulier le Service qualité, propose des outils institutionnels (questionnaires, fiches support, etc.) en lien principalement avec l'enseignement mais aussi la recherche.
- 22 L'institution a mis en place des dispositifs de soutien au développement pédagogique (cf. 1.5 pour plus de détails). Le service de développement pédagogique est une cellule de réflexion veillant à la cohérence interne des processus (par exemple, évaluation des ECTS), des choix et lignes communes. Le service n'est pas impliqué dans la révision des programmes.
- 23 Les personnes impliquées dans le conseil pédagogique collaborent avec le Service qualité. Ces personnels consacrent une partie de leur temps de travail à ces activités de conseil. Les activités de conseil pédagogique sont portées par les leaders académiques (direction de départements et responsables de programmes). En complément, chaque implantation dispose d'une personne relais *eLearning*.
- 24 Des formations sur les questions d'enseignement sont proposées à l'échelle de la haute école. Elles attirent en moyenne une vingtaine de participant·e·s. Le passage à un enseignement entièrement en ligne au printemps 2020 a fait exploser les chiffres de fréquentation. Un feedback des participants est sollicité à la fin de chaque formation. Le Service de développement pédagogique répond également aux demandes spécifiques.
- 25 Plus globalement, selon différentes personnes rencontrées, il y a peu de partage de bonnes pratiques au niveau institutionnel (ou les personnes participent peu). Elles existent parfois au niveau des sections voire d'un département. Lors de la visite, le comité des experts a appris qu'il y avait des projets en la matière.
- 26 Il y a peu de preuves d'interactions entre les différents processus. Dans certains cas, l'EEE nourrit l'évaluation des enseignant·e·s. Durant la visite il n'a pas été décrit de lien entre l'EEE et les activités de soutien ou conseil pédagogique.

Communication

- 27 À la connaissance du comité des experts, il n'y a pas de document institutionnel spécifique explicitant les grandes lignes de la politique qualité (englobant notamment les objectifs des démarches qualité, les valeurs sous-jacentes, l'organisation et les responsabilités, les différents processus et leurs interactions). Toutefois, cette information existe, en particulier dans le DAEI. Par ailleurs, il n'existe pas actuellement de document de synthèse (de type manuel qualité) qui regroupe l'ensemble des informations conceptuelles et pratiques sur l'approche de la qualité à l'Hénallux.
- 28 Le système est décrit par les personnes interviewées comme complexe et évolutif. Pour les experts, ces commentaires mettent le doigt sur la nécessité de renforcer la communication sur ces questions. Globalement les personnes rencontrées ont exprimé une perception positive du Service qualité et une bonne relation avec les besoins du terrain.

Conclusion

- 29 L'Hénallux a établi les fondements d'une culture et d'un système qualité qui sont partie intégrante de la stratégie institutionnelle. L'institution a établi des liens clairs entre stratégie et qualité, ces aspects mériteraient toutefois d'être encore approfondis. D'une part, la façon dont le système qualité vient en appui de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie devrait être plus clairement établi, d'autre part, un accent fort a été mis sur l'élaboration d'un référentiel spécifique mais l'explicitation d'une stratégie de développement de la qualité permettrait de l'intégrer dans les activités quotidiennes et dans une vision globale de la qualité.
- 30 Le système qualité a déjà connu certains développements, des démarches de base existent et des outils ont été créés, mais ces démarches ont encore besoin d'être davantage formalisées et mises en œuvre de façon plus systématique et consolidées. Par ailleurs, certaines facettes du système comme par exemple le feedback aux étudiants ou le partage des bonnes pratiques, sont à consolider. La vision systémique et les interactions entre processus sont à développer de même que les modalités pour l'évolution du système qualité.
- 31 La Direction de l'institution à travers ses efforts et premières actions décrites ci-dessus montre clairement son intention de soutenir le développement d'une culture qualité. Toutefois, le développement d'une telle culture suppose une appropriation individuelle et collective de ses fondements. Le fait que le référentiel utilisé soit encore très mal connu dans plusieurs secteurs de l'institution souligne l'importance de prolonger les efforts de communication et de l'implication de toutes les parties prenantes, en particulier le corps étudiant, dans l'élaboration des modalités qualité et l'évaluation de leur adéquation.
- 32 Les personnes relais dans différents domaines jouent un rôle important dans l'harmonisation des pratiques qualité et en particulier de l'utilisation des outils. Ce faisant ces personnes contribuent au maintien d'une cohérence globale tout en permettant la prise en compte de spécificités locales.
- 33 Certains entretiens montrent que l'intégration et acceptation doivent encore être développées. La crainte d'une perte d'autonomie percole au niveau de l'acceptation et de la mise en œuvre commune des démarches qualité. Il est toutefois important de relever que les personnes rencontrées étaient globalement positives par rapport aux questions de qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Établir une stratégie de développement de la qualité qui serait l'occasion d'explicitier les objectifs en matière de qualité, les résultats attendus et à quelle échéance.
- 2 Élaborer un document global, de type manuel qualité, explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.

- 3 Élaborer et diffuser un document de synthèse sur la qualité (à vocation de communication, de type concept qualité)
- 4 Formaliser les procédures d'évaluation de programmes et EEE.
- 5 Développer un mécanisme de partage des bonnes pratiques identifiées.
- 6 Développer le feedback aux étudiant·e·s sur les résultats des évaluations des enseignements (individuels et programmes) et des enquêtes.

ESG 1.2. : *Élaboration et approbation des programmes*

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

CONSTATS ET ANALYSES²³

- 1 Le plan stratégique de l'Hénallux (2016-21) définit un certain nombre de priorités stratégiques ayant évolué au cours de la période du plan en fonction de plusieurs paramètres, dont l'un est "l'évolution du contexte des milieux professionnels et besoins sociétaux". Un nombre important de programmes proposés à l'Hénallux sont liées à des professions du domaine de la santé publique, de l'ingénierie, du commerce et de la gestion et de l'éducation, par exemple. De ce fait, ils se conforment aux attentes des différents milieux professionnels et aux cadres réglementaires des métiers visés.
- 2 L'Hénallux a défini un ensemble de principes à prendre en compte lors d'une proposition de nouveau programme. Ceux-ci concernent la pertinence et la faisabilité du programme proposé par rapport aux programmes d'études et formations existants ; l'employabilité potentielle des diplômé-e-s ; les ressources disponibles ; les partenaires potentiels ou les opportunités internationales (le cas échéant) ; le profil des candidat-e-s potentiels et l'organisation et la structure du programme. Ces nouvelles propositions font l'objet d'enquêtes auprès des professionnels et des employeurs concernés afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins professionnels et sociétaux. Tout programme approuvé (par l'établissement et l'organisme professionnel concerné le cas échéant) doit ensuite soumettre un rapport annuel d'activité au Conseil d'administration au cours des trois premières années de fonctionnement.
- 3 Des outils tels que des "fiche-support" et une "boîte à outils" ont été développés par le Service de Développement Pédagogique en collaboration avec le Service qualité afin d'aider le personnel académique et les personnes en charge du programme à le concevoir ou le réviser et en particulier à s'assurer de la définition d'un ensemble clair d'acquis d'apprentissage.

Le comité des experts a pris connaissance des "Principes préalables à l'ouverture d'une nouvelle formation" et de la "Procédure d'approbation et de validation des programmes d'étude". Ces deux documents sont courts et clairs et, étant donné qu'une proportion importante des programmes de l'établissement doit être conforme au contenu et aux résultats exigés par les

²³ L'élaboration et l'approbation des programmes relèvent du critère 3 du Référentiel Hénallux: Formation des étudiants à l'Hénallux ; plus précisément de la dimension D3.1 : Élaboration, pilotage et amélioration continue des programmes.

organismes professionnels, ils fournissent les informations nécessaires pour proposer un nouveau programme d'études

- 4 Le comité des experts a également examiné la boîte à outils et des exemples de "fiches-support". Elle s'est également entretenue avec des membres du Service de Développement Pédagogique qui ont confirmé leur rôle de soutien au personnel académique en veillant à ce que les résultats d'apprentissage prévus pour les programmes soient clairs et conformes aux méthodes d'enseignement et d'évaluation. Bien que ces outils soient destinés à aider les équipes à réviser les programmes après leur approbation, le comité des experts est d'avis que ces outils seraient également utiles dans les premières étapes de la conception et de l'approbation. Dans le DAEI, l'Hénallux reconnaît que les résultats des enquêtes indiquent que ces outils ne sont pas nécessairement bien connus et sont utilisés différemment d'un département à l'autre.
- 5 Le comité des experts s'est entretenu avec des représentant·e·s de diverses professions qui ont confirmé qu'ils participaient à la conception et à l'élaboration des programmes et que l'établissement répondait aux besoins de la société tant en termes d'enseignement supérieur que de formation professionnelle continue pour les professionnels qui ont besoin d'une formation complémentaire pour s'adapter aux évolutions de leur profession.
- 6 Les étudiant·e·s rencontrés par le comité n'avaient pas d'expérience de participation à la conception et à l'approbation de programmes. Ils ne semblent pas informés des résultats des révisions de programmes ni de la façon dont leur feedback est intégré dans les révisions. L'implication des anciens étudiants dans ces processus n'est pas ressortie des entretiens

Conclusion

- 7 Le comité salue le rôle joué par le Service de Développement Pédagogique pour aider les équipes pédagogiques à aligner leurs méthodes d'enseignement et d'évaluation sur les résultats d'apprentissage visés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Continuer à travailler au perfectionnement et à la diffusion d'outils tels que la boîte à outils et les "fiches-support" afin de garantir leur utilité à tous les stades du cycle du programme (conception, approbation, suivi et révision).
- 2 Impliquer le corps étudiant, y compris les *alumnis*, dans la conception et la révision des programmes.

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le DAEI a introduit cette section du document en parlant d'un événement participatif qui s'est tenu en décembre 2018 et qui a impliqué le personnel, les directeurs, les coordinateurs et d'autres personnes dans une journée de réflexion autour de l'enseignement et de la formation offerts à l'Hénallux. L'événement a été initié par le Collège de direction dans le but de parvenir à une vision innovante et collective pour la révision des programmes et d'examiner, entre autres, la charge de travail des étudiants et du personnel, l'apprentissage à distance et les méthodes pédagogiques alternatives. Cet événement a donné le coup d'envoi à de nombreuses enquêtes et projets autour du thème de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation qui ont été décrits dans le DAEI.
- 2 Le DAEI fait allusion à l'apprentissage centré sur l'étudiant .e et au rôle des étudiant·e-s sous trois rubriques principales :
 - Soutien aux étudiant·e-s
 - Soutien au personnel enseignant et autre
 - Représentation des étudiant·e-s.

Soutien aux étudiant·e-s

- 3 Diverses initiatives visant à soutenir les étudiant·e-s tant sur le plan académique que personnel sont en place. En particulier, la cellule de soutien aux étudiant·e-s du Service pédagogique est responsable d'une équipe de relais dans chaque département qui vise à soutenir les étudiant·e-s tout au long de leur séjour à Hénallux en termes de conseils académiques, d'aide à la motivation, de choix de modules et d'approches du travail et des études universitaires, etc. Chaque étudiant·e a droit à un plan d'accompagnement individuel si nécessaire ou souhaitable.
- 4 Le Programme Annuel des Etudiants (PAE) est destiné à aider les étudiant·e-s à faire en sorte que leurs choix n'entraînent pas une charge de travail trop lourde. L'analyse de l'enquête menée sur le fonctionnement de cette initiative en 2017 a été l'un des facteurs clés de l'engagement dans l'enquête sur la charge de travail des étudiant·e-s. Les ressources du PAE varient d'un département à l'autre, tout comme la capacité du personnel à fournir la vue d'ensemble dont les étudiant·e-s ont besoin pour les aider pleinement.
- 5 Le Règlement des Études, des Examens et Disciplinaire (REED) informe les étudiant·e-s de la procédure formelle de recours après délibération et contient également une déclaration sur le respect mutuel entre le personnel enseignant et les étudiant·e-s ainsi qu'une déclaration qui

traite de la diversité du corps étudiant en termes de respect des convictions religieuses, philosophiques et idéologiques.

Soutien au personnel

- 6 Le personnel est également soutenu dans son engagement académique auprès des étudiant·e·s, par les deux autres cellules du Service de Développement Pédagogique (voir aussi ESG 1.2).
- 7 Divers documents de soutien sont fournis au personnel pour l'aider à fournir des fiches d'unité d'enseignement structurées ; il s'agit d'une description ou d'une spécification du programme d'études et contient les buts et objectifs d'un programme ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage et les moyens d'évaluer les résultats d'apprentissage visés. Différents guides sont disponibles pour aider le personnel à établir un lien entre les objectifs et les méthodes pédagogiques et d'évaluation et sont examinés ci-dessous

Représentation des étudiant·e·s

- 8 Conformément au décret de septembre 2012, les étudiant·e·s sont représentés dans tous les organes de conseil de l'établissement, y compris le Conseil pédagogique qui est responsable de toutes les questions relatives à l'enseignement et à l'apprentissage. Il existe également un Conseil Etudiant qui est reconnu et soutenu par l'Hénallux.
- 9 La mission rappelée dans le DAEI pour la représentation des étudiant·e·s comprend la promotion et la défense des intérêts des étudiant·e·s, l'encouragement de la participation des étudiant·e·s à la vie de la haute école et la diffusion de l'information auprès du corps étudiant.
- 10 Les représentants des étudiant·e·s au sein des Organes de Conseil peuvent choisir de faire valider leur participation à ces organes afin de reconnaître les compétences qu'ils acquièrent par ce travail et cette expérience. Tous les représentants des étudiant·e·s avec lesquels le comité des experts s'est entretenu ont choisi de recevoir cette validation. Il semble toutefois que cette reconnaissance ne soit pas appliquée de façon homogène sur la totalité de l'établissement.
- 11 Nombre des initiatives citées dans le DAEI sont clairement au bénéfice des étudiant·e·s. Par exemple, la journée de réflexion de décembre 2018 visait à améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiant·e·s, mais le comité des experts n'a pas pu déterminer clairement si les étudiant·e·s participaient activement à l'événement. Dans le cas de la participation des étudiant·e·s au Conseil Pédagogique, la DAEI déclare que le rôle des étudiant·e·s n'est pas aussi efficace qu'il pourrait l'être car les représentants des étudiant·e·s ne soulèvent pas les questions discutées au Conseil Etudiant, ce qui diminue la possibilité d'un débat plus dynamique autour de certains sujets. Les représentants des étudiant·e·s rencontrés par le comité des experts n'ont pas pu expliquer clairement quel était leur rôle au sein des différents "organes", bien qu'ils aient reçu des informations sur ce rôle.
- 12 Les étudiant·e·s qui ont répondu à l'enquête sur le soutien aux étudiant·e·s avaient, dans l'ensemble, un avis positif quant au type de soutien qui leur était offert et à son accessibilité et ceci a été corroboré par les étudiant·e·s rencontré·e·s par les experts. D'autre part, l'enquête sur la charge de travail des étudiant·e·s a montré que 52 % des étudiant·e·s ayant répondu n'ont pas eu le sentiment de recevoir suffisamment d'informations sur l'évaluation qui serait utilisée pour évaluer l'atteinte des acquis d'apprentissage. Ceci n'a pas été confirmé par les étudiant·e·s qui se sont exprimé·e·s devant le comité des experts. La plupart ont estimé avoir reçu des

informations appropriées sur les apprentissages visés et sur la manière dont ils seraient évalués. Par ailleurs, ils voyaient bien la relation entre acquis d'apprentissage visés et modalités d'évaluation.

- 13 Les étudiant·e·s rencontré·e·s par le comité des experts n'avaient pas connaissance d'un manuel spécifique, type « guide de l'étudiant » mais ont confirmé qu'en général, ils savaient où chercher les informations dont elles et ils ont besoin. Ils connaissaient des processus tels que celui du "recours après délibération". Toutefois, elles et ils n'ont pas participé (et n'avaient pas connaissance de la participation des étudiant·e·s) aux procédures de révision des programmes d'études ni aux différentes enquêtes qui ont été réalisées ; en dehors de la connaissance et de la réalisation de l'enquête, ils n'étaient pas au courant des résultats ou des conclusions des enquêtes. En général, il en a été de même pour le processus d'évaluation des enseignements par les étudiant·e·s (EEE)" (un étudiant a pu confirmer qu'il avait connaissance d'un changement apporté à la suite des commentaires des étudiant·e·s). L'un des étudiant·e·s interrogé·e·s a décrit le processus d'EEE comme ayant "un manque de formalisation".
- 14 Les représentant·e·s des étudiant·e·s qui se sont adressé·e·s au comité des experts ont déclaré qu'un encadrement efficace leur avait été offert de la part du personnel académique en ce qui concerne le PAE ; cependant, les autres étudiant·e·s n'avaient pas grand-chose à dire sur la question, ce qui renforce le point de vue du DAEI selon lequel son impact est variable d'un département à l'autre.

Conclusion

- 15 Dans l'ensemble, le comité des experts estime qu'il existe à l'Hénallux une culture de prise en compte et de soutien du corps étudiant, comme en témoigne la volonté de l'établissement d'explorer et d'examiner, par le biais d'enquêtes et de groupes de travail, l'efficacité des différents mécanismes et services de soutien.
- 16 Toutefois, le comité des experts estime que davantage pourrait être fait pour encourager les étudiant·e·s à jouer un rôle actif dans l'établissement. Il considère qu'actuellement, l'Hénallux se préoccupe beaucoup des étudiant·e·s mais pas toujours avec elles et eux et, lors de la réunion avec la direction de l'Hénallux, le panel a été informé que l'établissement souhaiterait faire davantage pour impliquer les étudiant·e·s. Actuellement, les étudiant·e·s semblent n'être impliqué·e·s que superficiellement dans les questions relatives à l'Institution et aux programmes ; il existe de nombreuses enquêtes et de nombreux projets au bénéfice des étudiant·e·s, mais elles et ils n'ont pas beaucoup de place pour en suggérer ou participer à leur élaboration. Les étudiant·e·s ont déclaré aux experts avoir vu de nombreuses enquêtes mais peu de résultats. Elles et ils n'ont pas non plus participé à l'élaboration du système de qualité ou du référentiel qualité.
- 17 Cela peut avoir un rapport avec la communication et la diffusion efficace ou il se peut que le concept de "rôle actif des étudiants" ne soit pas encore suffisamment défini.
- 18 Le comité des experts salue le travail important que l'établissement a effectué pour améliorer l'expérience des étudiant·e·s en matière d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Envisager de fournir des informations et une formation plus structurées et plus approfondies aux représentants des étudiant·e·s afin de les aider à comprendre le travail des conseils dans lesquels ils siègent et les attentes à leur égard en tant que représentants des étudiant·e·s au sein de ces conseils :
 - a) Envisager de travailler avec le Conseil d'Étudiant pour élaborer une Charte de l'étudiant qui définira les attentes et les responsabilités de l'Hénallux et des étudiant·e·s dans la vie de l'établissement.
 - b) Travailler avec le Conseil d'Étudiant et tous les représentants des étudiant·e·s afin de s'assurer que les étudiant·e·s jouent un rôle actif dans la création de l'environnement dans lequel ils apprennent, plutôt que d'être les bénéficiaires passifs de l'enseignement qu'ils reçoivent.
- 2 Faire un bilan des enquêtes et des projets que l'établissement a entrepris au cours des trois dernières années afin de rationaliser et de hiérarchiser les plans d'action qui en découlent.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Conformément à la réglementation, l'ensemble des procédures applicables pour l'admission, la progression, la reconnaissance et la certification des acquis sont regroupées dans un document unique : le « règlement des études - année nn », accessible au grand public sur le site, dans la rubrique « documents officiels » et applicable à tous les programmes offerts par l'Hénallux à l'exception d'un master en co-diplomation qui dispose lui de son propre règlement. Ce règlement des études, des examens et disciplinaire (REED) est complet et sa présentation très administrative. Son accès est facile, dans la rubrique documents officiels, mais n'apparaît pas dans l'onglet « inscription » ou offre de formation. Il répond aux obligations légales même si les étudiant·e·s rencontrés le consultent peu alors qu'il est clairement indiqué dans son préambule que l'inscription à la haute école emporte l'adhésion à ce règlement. Il conviendrait de que le formulaire d'inscription contienne une formulation explicite de l'acceptation du règlement²⁴ lors de l'inscription définitive.
- 2 Le Service des affaires académiques de l'Hénallux assure l'unicité et l'harmonisation des principales procédures académiques pour l'ensemble des sites. Il s'assure d'une mise à jour annuelle et concertée du règlement des études, des examens et disciplinaire qui est au final validé à chaque démarrage d'année académique par l'organe de gestion de la haute école après avis du Conseil pédagogique, chacun d'eux comprenant une représentation pour 1/3 d'étudiant·e·s.

Admission

- 3 Les inscriptions à l'Hénallux sont opérées en ligne, via un portail sur la page d'accueil du site web de la haute école, donnant accès à un ensemble de ressources d'informations et à un formulaire d'inscription provisoire. Les règles d'admission sont définies par la réglementation de la FWB pour les étudiant·e·s belges ou originaire d'un pays de l'UE et s'applique pour la suite de la procédure d'admission. En cas de refus d'inscription, les procédures de recours sont clairement précisées. Les étudiant·e·s non finançables peuvent être acceptés sur décision explicite de la direction du département postulé après dépôt d'un dossier de demande dont le contenu est explicité dans le REED. Le comité des experts attire l'attention de l'institution sur l'intérêt de déterminer des critères communs à tous les départements afin d'harmoniser les décisions et de garantir l'équité.
- 4 L'onglet d'inscription, conduisant à la collecte d'informations personnelles dispose d'un accès à une « déclaration sur la protection de la vie privée à l'égard des données personnelles » conforme à la RGPD. Le comité des experts apprécie, outre la conformité de l'Hénallux à ce

²⁴ Pour préciser, Le comité pense à une phrase du type « *en m'inscrivant je reconnais accepter les règlements etc.* »

règlement, l'ouverture à une sensibilisation des étudiant·e·s ou futurs étudiant·e·s à cette problématique sociétale.

- 5 L'Hénallux accueille des étudiant·e·s aux profils diversifiés, notamment des personnes engagées dans la vie active via la possibilité de VAE pour l'accès aux études supérieures ou via la formation continue. Si la procédure d'accès par la validation des acquis est parfaitement documentée et est accessible directement sur l'onglet « inscription », l'accès aux formations continues l'est moins et nécessite d'accéder directement aux formations elles-mêmes et aux sous-sites du Service ForS. Si l'offre est globalement développée, l'accès mériterait d'être mieux organisé pour le rendre plus lisible.
- 6 L'Hénallux accueille 10 % d'étudiant·e·s étrangers, sans que la proportion d'étudiant·e·s originaires hors UE ne soit affichée. La procédure pour les demandes d'inscription d'étudiant·e·s hors UE est à la discrétion des établissements mais l'Hénallux affiche les conditions explicites dans le règlement des études ainsi que l'obligation de remettre physiquement le dossier d'inscription provisoire auprès du département postulé.
- 7 L'Hénallux organise des activités proposées aux futurs étudiant·e·s tout au long de l'année pour découvrir différentes facettes de son offre. Des interventions dans les écoles secondaires, des portes ouvertes, un salon étudiant virtuel, etc., sont destinées à améliorer l'orientation, faciliter l'intégration et limiter l'échec en première année. Le comité des experts encourage ces initiatives pour lesquelles des études d'impacts seraient opportunes.
- 8 Les candidats ont accès, via le site web de l'Hénallux, à une description détaillée de l'ensemble de l'offre de formation, présentée dans le détail jusqu'au niveau des unités d'enseignement. Les fiches incluent les acquis d'apprentissage et leurs procédures d'évaluation. Un sondage par prélèvement effectué par l'établissement (Service des affaires académiques, Service qualité et cellule d'accompagnement des enseignant·e·s) en février 2019 et portant sur 24 fiches de 5 domaines différents a montré de nombreuses non conformités, ce que le comité des experts a pu vérifier lors de sa visite du site web. Des recommandations ont été formulées à l'issue de cette enquête qui n'ont visiblement pas été totalement suivies d'effet au jour de la visite.

Progression

- 9 Les règles de progression de l'admission à la diplomation sont explicitées dans le document unique précité, le REED et logiquement complété des règles spécifiques concernant les étudiant·e·s à besoins spécifiques ; les étudiants entrepreneurs et les sportifs de haut niveau, espoirs sportifs ou partenaires d'entraînement. Ces règles de progression sont transposées pour chaque programme et UE qui le composent sur sa page de l'offre de formation. La complétude et la mise à jour de ces fiches UE n'est pas assurée, comme indiqué au §8, y compris au niveau de modalité d'évaluation.
- 10 En conformité avec le décret Paysage, chaque étudiant.e inscrit en bachelier établit en début d'année son programme annuel d'étude, le PAE, qui lui permet d'individualiser son parcours, sur la base de 60 ECTS au départ du 1er cycle puis en fonction des crédits qu'il a déjà obtenu. L'établissement de ces PAE apparaît complexe dès lors qu'il existe un déficit de crédits sur plusieurs blocs. Les étudiant·e·s se heurtent alors à des difficultés pour construire des parcours acceptables par les jurys et leur permettant de continuer leur scolarité sans retard. L'Hénallux a mené une enquête sur leur mise en œuvre en 2017 montrant des difficultés certaines. Des mesures d'accompagnement des étudiant·e·s par des conseillers pédagogiques et la montée en compétences des encadrants pour la construction de parcours adaptés ont considérablement amélioré la situation, de même que la meilleure maîtrise par les responsable PAE de chaque

cursus de l’outil de gestion des études « Proéco ». Malgré tout, il semble que les étudiant·e·s ne comprennent pas toujours les impacts des choix posés sur leur finançabilité. Des efforts restent à fournir pour mieux informer les étudiant·e·s dès le début de l’année sur l’impact de leur parcours sur leur finançabilité.

- 11 L’accompagnement administratif des étudiant·e·s dans leur parcours d’études apparaît variable selon les cursus et les départements.

Reconnaissance

- 12 Comme mentionné au §5, l’Hénallux offre une procédure de validation des acquis complète, documentée et accompagnée par un conseiller dédié. Cette procédure est ouverte pour tous les programmes offerts.
- 13 La délivrance des diplômes obéit à la réglementation de la FWB et est accompagnée de son supplément au diplôme. L’établissement entend compléter ce dernier d’un portfolio des compétences acquises pendant la formation afin d’accompagner les diplômés dans leur insertion professionnelle.
- 14 L’Hénallux promeut la mobilité des étudiant·e·s grâce à un service commun efficace, relayé par une plateforme dédiée et complète sur le site de l’institution. La liste des conventions bilatérales (près de 200) est affichée sur le site sans qu’une réelle évaluation de leur pertinence ne soit effectuée à ce jour. La mobilité sortante a concerné 206 étudiant·e·s de tous les domaines en 2018-2019, assurant un taux de mobilité supérieur à 15 %, tout à fait honorable, malgré une difficulté relevée pendant les entretiens concernant le niveau moyen en langue des étudiant·e·s. La mobilité entrante est par contre assez faible et ne touche que 50 étudiant·e·s pour la même année. Pour la reconnaissance des activités réalisées par les étudiant·e·s dans le cadre de leur mobilité à des fins d’études et de stage, utilise le système de transfert de crédits basé sur le projet EGRACONS, *European Grade Conversion System* et toute activité de mobilité réalisée est explicitée dans le supplément au diplôme. Malgré la diversité des domaines de formation, l’Hénallux affiche une politique dynamique de mobilité portée par une ambition : « Une expérience internationale pour tous » que le Comité encourage.

RECOMMANDATIONS

- 1 Vérifier la conformité des fiches UE et AA pour l’ensemble des formations et les mettre à jour si nécessaire.
- 2 Favoriser les échanges de bonnes pratiques entre départements des différents domaines.
- 3 Renforcer l’appui à la construction de PAE acceptable.
- 4 Continuer à promouvoir la mobilité internationale, y compris en favorisant l’acquisition d’un niveau suffisant en langues vivantes.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les caractéristiques des postes et les procédures de recrutement du personnel sont clairement définies dans des documents soumis à une révision périodique. Des formations aux techniques d'entretien de recrutement ont été mises en place pour les personnels amenés à conduire de tels entretiens.
- 2 Les conditions de travail du personnel enseignant sont définies par la FWB et par le Règlement de travail de l'Hénallux. Celles du personnel administratif et technique sont déterminées par le Règlement de travail. L'organisation institutionnelle de l'enseignement en FWB n'organise pas la promotion en cours de carrière. En raison d'obstacles budgétaires les promotions sont rares. Un cadre clair est prévu pour étoffer les horaires des enseignants dont l'horaire d'enseignement est incomplet.
- 3 Il existe un programme de formation continue annuel pour le développement professionnel du personnel enseignant et des autres membres du personnel de l'Hénallux. Cependant, la formation continue demeure éclatée entre différents services (Cellule pédagogique, Service *e-Learning*, Service de gestion des ressources humaines par exemple). Par conséquent, l'offre de formation n'est probablement pas suffisamment lisible, en particulier concernant les pédagogies actives. Il faut noter l'effort entrepris pour faire évoluer la posture de transmetteur de savoirs des enseignants vers une posture de guide, coach ou catalyseur.
- 4 En ce qui concerne le soutien au personnel enseignant, le comité des experts a pu consulter différents guides tels que le "Guide de conception d'un scénario pédagogique", le "Guide pour l'évaluation des UE" et "les fiches UE". Ces guides semblent être utiles et la "fiche UE" semble être un document de base pour décrire un programme, ses acquis d'apprentissage escomptés et les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation qui y sont associées. Pourtant, les résultats des enquêtes suggèrent que le personnel ne s'y réfère pas toujours et que les étudiant·e·s ne les trouvent pas toujours utiles. Étant donné que les étudiant·e·s estiment avoir reçu les informations dont ils ont besoin à cet égard, l'Hénallux pourra chercher à identifier les documents/sources d'information qui font double emploi ou qui ne sont pas clairs/utiles afin de déterminer les priorités en matière de documentation du programme dont le personnel enseignant a besoin.
- 5 Il ne semble pas exister de procédures uniformisées pour le suivi des formations des différentes catégories de personnel, ni des formations suivies par chaque membre du personnel de la communauté éducative ou de support de la haute école. Il n'est pas dressé de *reporting* de cette question pour un des conseils.

- 6 Des entretiens annuels sont prévus sur les trois premières années d'exercice avec les enseignants nouvellement recrutés. Ensuite, des entretiens de développement professionnel ont été instaurés, mais sont pratiqués de manière inégale en fonction de la « culture d'entreprise » des départements et de la sensibilité de leur encadrement. Quand ils ont lieu, ils sont perçus comme des moments de rencontre privilégiés par les enseignants.
- 7 L'institution n'a pas encore achevé la mise au point définitive de sa structure de gouvernance. Cette évolution en cours impacte l'activité de recherche destinée à renforcer l'enseignement par des activités scientifiques. La recherche est aussi une source de spécialisation et d'approfondissement qui permet d'étoffer l'expertise de l'enseignant en cours de carrière.
- 8 Les projets de recherche ont, certes, des répercussions directes sur les programmes de formation de certaines sections. Ces projets dépendent de financements externes et du soutien apporté par les directions. L'absence de statut d'enseignant-chercheur en FWB est aussi ressentie comme une lacune.
- 9 La mobilité des personnels est très active, avec notamment un record de 80 demandes en 2019 et une moyenne de 20 à 30 par an, mais qui ne semble pas valorisée.
- 10 L'utilisation des nouvelles technologies par le personnel enseignant a augmenté de façon substantielle depuis l'année académique 2018-2019. La plateforme d'apprentissage en ligne *Moodle*, (largement utilisée par les étudiant·e·s) permet la centralisation et l'envoi d'informations liées aux activités d'enseignement, par les enseignant·e·s pour les étudiant·e·s. La plateforme permet en outre d'organiser les activités d'enseignement à distance, de collecter des travaux, de proposer des forums...
- 11 La crise sanitaire a été l'occasion de développer les formations à distance qui ont modifié les habitudes de travail du personnel enseignant amené à utiliser beaucoup plus les outils numériques.

RECOMMANDATIONS

- 1 Encourager les entretiens de développement professionnel pour dresser le bilan des douze derniers mois et construire les priorités du développement professionnel de chaque membre du personnel et le suivi de la réalisation d'un objectif commun à tous (pour renforcer le sentiment d'appartenance (voir ESG 8).
- 2 Développer une harmonisation de la gestion des formations quel que soit le statut des membres du personnel.
- 3 Rechercher un *benchmark* parmi les hautes écoles de la FWB pour construire une activité de recherche et encourager les enseignants à y investir du temps dans le cadre d'allègement de leurs horaires et pour améliorer leur spécialisation.
- 4 Constituer des tandems enseignant âgés et fraîchement émoulus pour améliorer l'usage des nouvelles technologies par les aînés avec l'aide des plus jeunes.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Hénallux compte plus de 11 sites répartis sur 3 provinces différentes. Le comité des experts, considérant les ressources physiques, a constaté que l'institution ne disposait pas d'autant de bibliothèques que d'implantations pourtant géographiquement éloignées. Ainsi, les étudiant·e·s de certains sites comme Seraing, Marche en Famenne et Arlon ne disposent ni d'accès aux ressources bibliographiques physiques ni aux formations dispensées par les bibliothèques mais uniquement aux ressources numériques. Le comité des experts a noté que les bibliothèques étaient rattachées aux départements et non à la direction centrale, entraînant de grandes disparités de moyens notamment entre les sites. Il a également été décrit des locaux de grandes qualités mais parfois vétustes, ainsi qu'un manque d'espaces de *co-working* sur certains sites. Des investissements sont prévus et des travaux sont gérés par une cellule spécifique. Il a été évoqué le projet de transformer les bibliothèques en des espaces repensés en termes d'apprentissage.
- 2 Les ressources numériques proposées par l'Hénallux sont multiples, notamment via un portail redirigeant vers plusieurs applications, autour de la technologie *Office 365* ainsi qu'un accès à une plateforme *Moodle*. Le comité des experts a constaté qu'il était impossible de se déconnecter du portail, représentant une grave faille mais il lui a été confirmé que la situation était connue et en cours de résolution. La plateforme de e-learning *Moodle* a été décrite comme pratique, néanmoins il semble que certains membres du corps professoral éprouvent des difficultés pour configurer leur cours sur cette plateforme.
- 3 Concernant l'accompagnement des étudiant·e·s, plusieurs cellules et dispositifs sont mobilisés, notamment le Service d'Accompagnement à la Réussite (SAR) ou encore Enseignement Supérieur Inclusif (ESI). Il existe un suivi et un soutien pour les étudiant·e·s ayant des difficultés avec leur PAE. Du tutorat, des fiches méthodologiques ou encore des entretiens sont proposés aux étudiant·e·s le désirant. L'institution fournit une aide pour l'élaboration de PAI (Plan d'Accompagnement Individualisé) notamment ainsi que pour les étudiant·e·s ayant un statut entrepreneurial. Chaque service central anime un réseau de relais dans les départements au plus près des étudiant·e·s : relais SAR, relais ESI, etc. À l'inverse, il n'existe pas de procédures formalisées pour accueillir et adapter le parcours académique aux sportifs ou artistes de haut niveau, uniquement du cas par cas. Un accompagnement fin est proposé pour les étudiant·e·s en horaires décalés notamment par le corps professoral.
- 4 Concernant la mobilité internationale, la proposition de mobilité OUT est supérieure à la mobilité IN pour les étudiant·e·s (50 IN et 206 OUT en 2018-2019). Afin d'accueillir les

étudiant·e-s en mobilités entrantes, des semaines d'intégration, des cours de FLE etc. sont organisés. Il a néanmoins été constaté que la mobilité internationale n'est pas encore implémentée sur l'ensemble des départements de l'institution. Par ailleurs, il ne semble pas y avoir d'outils d'évaluation de la mobilité. L'apprentissage des langues a été décrit comme point faible critique de l'institution.

- 5 La situation sanitaire a complexifié l'entrée des étudiant·e-s dans le monde du travail, mais aussi dans leur recherche de stages. L'institution propose la plateforme *Jobteaser* et suit les étudiant·e-s sur leur lieu de stage via un tuteur. Néanmoins, il n'y a pas de mobilisations des anciens et des anciennes, et des accompagnements/aides supplémentaires pour fournir à ces étudiant·e-s des contacts entreprises ne sont ni formalisés ni uniformisés
- 6 La cellule psycho-sociale, récemment remaniée sur la base des enquêtes du Service qualité et des retours du terrain offre des services de prévention ou encore gère les aides sociales, tentant de donner de la visibilité à ces actions via des *flyers* distribués en début d'année ou encore les enseignants relais.
- 7 Étudiantes et étudiants semblent impliqué·e-s dans la vie associative de leur département avec notamment des activités communes comme le parrainage. À l'inverse, les liens entre départements semblent extrêmement limités, à l'image du sentiment d'appartenance des usagers à l'institution Hénallux. Les activités de cohésion Hénallux apparaissent très limitées, hormis Festinallux. Néanmoins, des projets culturels, sportifs ou encore festifs sont soutenus par l'institution, à l'image de projets en lien avec le bien-être étudiant financés via le Conseil Social mais encore peu connus des étudiant·e-s. Le Conseil étudiant permet une expression large de l'ensemble des étudiant·e-s, en particulier en cette période sanitaire complexe
- 8 La valorisation de l'engagement étudiant existe au sein de l'Hénallux, notamment via l'attribution de 3 ECTS pour les étudiant·e-s engagé·e-s dans les conseils. L'application de ce dispositif est néanmoins variable selon les départements. Il semble également qu'il n'y ait pas de définition ni de reconnaissance des compétences acquises par les étudiant·e-s, ni d'ajouts de celles-ci dans le supplément au diplôme.
- 9 L'institution a mis en place un grand nombre d'enquêtes afin de suivre et mieux comprendre le quotidien et le ressenti des étudiant·e-s. Parfois organisées en collaboration avec les étudiant·e-s, ces enquêtes font l'objet d'une consolidation et d'une analyse envoyée aux services concernés mais très rarement aux usagers. Par ailleurs, les différentes cellules, bibliothèques etc., ne recueillent pas de feedbacks formalisés sur leur service auprès des utilisateurs.
- 10 La situation financière de l'Hénallux est suivie de manière extrêmement fine, notamment via quatre indicateurs, le ratio de liquidité, de solvabilité, de rentabilité et le cash-flow, tous au vert depuis 2017. Néanmoins, les moyens et marges de manœuvres restent limités malgré la gestion avisée de l'institution, en raison du définancement de l'enseignement supérieur et de l'enveloppe fermée. Les processus d'élaboration du budget et les rapports financiers sont largement partagés via les différents conseils de la haute école. Les procédures sont bien établies, couplées à la génération mensuelle de tableaux de bords et de suivi.

RECOMMANDATIONS

- 1 Rechercher de nouvelles sources de financement complémentaires pour maintenir la qualité de l'offre de formation et l'accueil des étudiant·e·s.
- 2 Revoir les leviers de communication de l'information des services destinés aux étudiant·e·s (Bibliothèques, SAR, ESI, VAE, etc.) en accroissant notamment la centralisation de l'information par exemple en généralisant le guide étudiant²⁵²⁶.
- 3 Réfléchir avec toutes les parties prenantes à l'accès aux ressources bibliographiques pour les étudiant·e·s sur les sites comme Seraing, Marche en Famenne et Arlon mais aussi à la centralisation des services bibliothécaires et à la transformation des bibliothèques en *learning centre*.
- 4 Rendre plus visible les formations pour le corps professoral pour utiliser de manière optimale les outils informatiques notamment *Moodle*.
- 5 Généraliser la mobilité internationale à l'ensemble des départements et mettre en place des outils d'évaluation.
- 6 Mieux soutenir et accompagner les étudiant·e·s en recherche de stage à la fois en FWB mais aussi en Europe et à l'étranger.
- 7 Réfléchir à la mise en place de mesures afin de renforcer le sentiment d'appartenance des étudiant·e·s à l'Hénallux en encourageant les activités entre départements y compris en période de distanciel.
- 8 Homogénéiser les procédures à l'ensemble des départements, par exemple en termes de valorisation de l'engagement étudiant, en l'ouvrant à l'ensemble des formes d'engagement, et mettre en place une réforme afin de reconnaître les compétences acquises par les étudiant·e·s via le supplément au diplôme.
- 9 Mieux inclure les étudiant·e·s dans l'élaboration des enquêtes et veiller à transmettre les résultats à l'ensemble des parties prenantes, y compris les étudiant·e·s. (voir également 1.3)

²⁵ Ni le DAEI, ni les annexes ne mentionnaient un guide général lors de la visite.

²⁶ Voir celui en ligne pour les étudiants sur le site du SAR

ESG 1.7. : Gestion de l'information

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La direction de l'Hénallux dispose d'un tableau de bord portant sur les 7 axes du plan stratégique (2016-2021). Il est présenté au Conseil d'administration tous les 6 mois. Le comité des experts n'en a pas eu communication formelle, mais il apparaît que la direction dispose d'informations quantitatives et qualitatives régulièrement mises à jour sur la population étudiante et les programmes (cf. § 5), sur le budget (cf. § 7) et sur les ressources humaines (cf. § 6). Des enquêtes transversales, pilotées par le Service qualité complètent l'information de l'équipe de direction. L'intégration du « Système d'Information » apparaît encore en devenir en ce sens que les outils disponibles, très nombreux et souvent développés à la demande (sauf la gestion des étudiant·e·s et la gestion comptable et quelques autres moins centraux) sont peu connectés, obérant la possibilité de génération automatisée des tableaux de bord nécessaires au pilotage à tous les niveaux.
- 2 L'Hénallux a la volonté de structurer un système de collecte et de diffusion d'informations qualitatives et quantitatives couvrant progressivement l'ensemble des activités de l'institution. Elle met en place un système d'archivage centralisé obéissant à la nomenclature Chagniot. Le choix d'un référentiel qualité inspiré du modèle EFQM l'a conduite à produire des indicateurs de résultats : performance et satisfaction, en lien avec sa stratégie, en plus des indicateurs sur les processus.
- 3 En complément des accès via le portail intranet de l'école, elle a mis en place récemment un système de partage des informations ouvert à l'ensemble du personnel basé sur *SharePoint* de Microsoft. Il donne accès, selon le profil d'utilisateur, à un ensemble de documents dont les résultats d'enquêtes. Depuis 2016, l'Hénallux dote progressivement le Service qualité d'outils : plateforme de *reporting*, plateforme pour les EEE, Sphinx pour gérer les enquêtes, etc.
- 4 L'Hénallux a placé dans ses actions prioritaires pour 2019-2020 la vérification de la compatibilité au règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'ensemble de ses processus. Le Service juridique a été chargé de ce travail, qui apparaît aujourd'hui abouti. Un document très complet intitulé « Déclaration de protection de la vie privée à l'égard des données personnelles des étudiant·e·s » est accessible sur le site d'inscription et décrit y compris les règles de droit à l'image. Le contact du délégué à la protection des données pour la haute école est aussi fourni. Le comité des experts salue cette initiative.
- 5 Les parcours des étudiant·e·s sont gérés par un progiciel dédié « ProEco » qui permet au Service statistique de produire des informations organisées sur l'évolution annuelle des profils sociodémographiques des étudiant·e·s et sur leur taux de réussite par section et globalisés. Le

Service qualité effectue lui des enquêtes transversales sur différents aspects de la vie étudiante allant de la charge de travail à l'appréciation des fiches UE ou à la mobilité. Le suivi des diplômés reste à l'état de projet sauf enquêtes spécifiques de certains départements ou sections. Les EEE sont organisées au niveau de chaque département ou programme bien qu'une plateforme aient été développée au niveau de la haute école. Son inadaptation, au-delà de la difficulté que cela introduit dans le processus d'amélioration continue, limite à ce jour toute remontée globale au niveau de l'établissement et leur utilisation dans le processus de révision des programmes. Le service de développement pédagogique produit lui aussi des données statistiques concernant en particulier l'utilisation de la plateforme de formation en ligne. Le service des relations internationales collecte lui aussi de nombreuses données et information concernant les étudiant-e-s en mobilité. Il apparaît que de multiples sources d'indicateurs existent, utiles au pilotage, qui pourraient être utilement intégrées et retraitées y compris à des fins de communication.

- 6 Le Service des ressources humaines dispose lui aussi d'indicateurs concernant les divers personnels. Comme pour les étudiant-e-s, le Service qualité effectue en tant que de besoin des enquêtes sur les aspects qualitatifs tels que le bien-être au travail. L'établissement construit un bilan social qui n'a pu être consulté. Le Service de développement pédagogique dispose lui de données sur la transformation des modalités pédagogiques des enseignants. Une meilleure exploitation des statistiques serait de nature à soutenir le développement de procédures communes à toute l'institution.
- 7 Le Service financier et comptable produit, en lien avec les ressources humaines et le Service des affaires académiques, des indicateurs sur les coûts et le financement des étudiant-e-s, produisant des indicateurs de la santé financière de l'institution. Ce point est important pour l'établissement et montre que selon la priorité, une institution peut se mettre en situation de produire les indicateurs qui lui semblent stratégiques.
- 8 L'Hénallux produit de nombreux indicateurs, pour certains à partir de systèmes informatiques métier, pour d'autres à partir d'enquêtes larges (tous les étudiant-e-s, tous les personnels...) avec des taux de réponses honorables. Ces informations sont utiles, sans aucun doute, mais beaucoup mériteraient d'être intégrées et analysées pour produire des tableaux de bord synthétiques utiles au pilotage dans tous les domaines et autant au niveau institutionnel qu'au niveau des départements. Le retour des résultats des enquêtes et leur exploitation dans les implantations, qui contribue à « faire école » est important et fait désormais partie des missions des relais qualité. Ces retours sont nécessaires pour asseoir la crédibilité du système qualité, comme le sont les retours systématiques des EEE vers les étudiant-e-s pour qu'ils soient réellement parties prenantes de l'amélioration continue.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la politique d'intégration du système d'information pour faciliter la production de tableaux de bord à tous les niveaux de l'institution.
- 2 S'assurer des feedbacks des enquêtes vers les parties prenantes.
- 3 Formaliser l'existence d'une structure d'appui au pilotage transversal en intégrant Service qualité et Service statistique et en le renforçant en capacité d'analyse.

- 4 Développer la collecte d'information de suivi des diplômés et les publier sur le site d'information sur chaque programme.
- 5 Former au pilotage stratégique les équipes de direction des départements.

ESG 1.8. : Information du public

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Un travail d'identité visuelle forte autour des valeurs développées par l'Hénallux a été entrepris et formalisé dans une charte graphique, pour tout ce qui concerne les supports de communication et de formation de l'établissement. Le site web en est l'illustration ainsi que le rapport DAEI édité pour l'évaluation institutionnelle.
- 2 Le DAEI précise que des délégations claires (descriptions de fonction du personnel de direction) sont organisées pour la représentation de la haute école à l'égard des parties prenantes externes ainsi que sur les messages vis-à-vis des publics-cibles. Des relais communication sont en place dans les différents départements. Toutefois, il semble que la description de leur rôle, leur disponibilité et leurs ressources ne soient pas uniformisées, ce qui représente une faiblesse du système.
- 3 Le site web de la haute école est une vraie vitrine de l'offre de formations utiles aux étudiant·e-s potentiels et actuels, ainsi qu'aux diplômés, aux autres parties prenantes et au public. Il présente beaucoup d'infos et l'absence d'outil de recherche, observée par le Comité au moment de la visite, est une lacune importante.
- 4 Chaque implantation dispose d'une entrée du site web qu'elle utilise comme elle le souhaite. Pour évaluer le site internet de l'Hénallux, le Service Communication utilise essentiellement le *benchmarking* avec d'autres sites de hautes écoles similaires.
- 5 Le rapport d'évaluation institutionnelle reprend des informations synthétiques et pertinentes quant aux taux de réussite des étudiant·e-s, leur profil et leur mode de fonctionnement.
- 6 Le plan de communication date de 2017. Entre le Service Communication et les départements existe une collaboration, mais pas de coordination forte et une autonomie des relais communication. À ce titre, chaque implantation peut utiliser une tranche du site comme elle le souhaite.
- 7 La coordination du Service communication est limitée à une très bonne identité visuelle partagée par un très grand nombre d'acteurs. En matière de communication, il n'y a pas d'anticipation des résultats à atteindre et de la manière de les obtenir, en s'appuyant sur une stratégie de communication construite pour tous : direction, départements et parties prenantes.
- 8 S'il existe, à différents niveaux, une volonté forte d'impliquer les parties prenantes internes et externes, en matière de communication, elle n'apparaît pas toujours dans les règles de fonctionnement mises en place.

- 9 La communication interne est laissée aux mains des implantations.
- 10 La communication avec les entreprises n'est pas organisée de manière systématique et est du domaine des relais communication.
- 11 L'intranet est jugé compliqué. Le flux d'infos paraît très aléatoire. Il pourrait mieux remplir sa fonction d'après différents interlocuteurs.
- 12 Chaque implantation a une page Facebook qui est gérée par ses relais communication avec la contribution des étudiant·e·s. Leur implication est cependant peu concrète dans les autres domaines de communication notamment pour ce qui les touche. S'il est donc fait beaucoup pour eux mais peu avec eux, ils paraissent donc surtout sollicités comme « consommateurs » d'informations.
- 13 Dans son DAEI, la haute école écrit qu'elle veille au développement du sentiment d'appartenance qui fait aussi l'objet d'enquêtes. Le DAEI ne dit rien de ce sentiment d'appartenance des anciennes étudiantes et anciens étudiants. Le comité des experts a perçu que ce sentiment est en progrès dans le personnel de la HE, grâce au renforcement des services centraux. Néanmoins, compte tenu de la distance entre les différents sites d'enseignement, la culture des silos, la résistance au changement et le sentiment de deuil provoqués par les fusions restent forts.
- 14 En matière de politique et d'audit qualité, le site web offre une transparence totale. À cette fin, la page d'accueil propose un onglet Qualité, lequel affiche les rapports d'évaluations AEQES et plans d'action. Cependant, il n'est pas toujours facile pour des observateurs externes de trouver toutes les informations pertinentes relatives à la qualité (par exemple : outils ou procédures) par manque d'un outil de recherche déjà cité²⁷.
- 15 Il n'a pas été rapporté qu'il existait des procédures documentées pour la gestion de l'information et l'entretien du site internet.
- 16 Le rapport d'activités est considéré comme « l'outil de communication institutionnelle ». Il est bien documenté (donc long). Il n'existe pas de rapport succinct relayé sur le site internet ou disponible sous forme de dépliant.
- 17 Le Service communication ne semble pas effectuer de sondages sur son action dans une optique d'une amélioration inhérente à une démarche qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Définir une stratégie de communication qui tienne compte de l'importance de la communication de l'Hénallux vers l'extérieur, de sa politique, de ses priorités et des résultats à obtenir.
- 2 Prévoir une communication externe qui prend plus en compte les milieux socio-économiques pour être plus en adéquation avec la mission de l'institution et qui utilise les éléments pertinents de la masse des données disponibles.

²⁷ Il apparaît que cette lacune a été comblée depuis la visite.

- 3 Compte-tenu de la complexité de l'institution et de la difficulté à développer le sentiment d'appropriation par ses membres, il conviendrait de développer, en concertation avec les responsables de départements, un plan de communication interne adéquat.
- 4 Développer le sentiment d'appartenance :
 - a. Du personnel académique et administratif pour accélérer une guérison des cicatrices des fusions et une fierté d'appartenance ;
 - b. Du corps étudiant pour qu'il soit le promoteur (prescripteur) de la haute école dans leurs entourages et leurs anciennes écoles secondaires ;
 - c. Des anciennes étudiantes et anciens étudiants (par exemple par la mise en place d'un réseau solide d'*alumni*, source de valeur ajoutée pour ces personnes et pour l'institution).
- 5 Définir le périmètre d'action, le rôle et la charge de travail des relais communication. Harmoniser leurs pratiques par l'intelligence collective sans gommer les richesses des différences et partager une fierté d'appartenance avec le plus grand nombre.
- 6 Simplifier l'accès aux informations pour les étudiant·e·s.
- 7 Veiller à disposer de panel représentatif pour les enquêtes et transmettre leurs résultats à la communauté de l'Hénallux et l'utiliser pour sa promotion.
- 8 Mieux systématiser l'intranet et le reconfigurer pour en faciliter l'accès.²⁸

²⁸ Cet aspect paraît réglé depuis la visite mais le principe des évaluations est de s'appuyer sur la situation au moment de la visite.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Des évaluations de programmes existent évidemment dans le cadre de l'AEQES et l'Hénallux a régulièrement participé aux évaluations par clusters organisées dans ce cadre mais des évaluations de programmes existent également en dehors de ces procédures. La responsabilité et la mise en œuvre de ces processus d'évaluation varie en fonction des formations. Certaines sections ont constitué des comités de pilotage des programmes ou désigné un responsable de programme dont les rôles sont notamment de prévoir l'évaluation et les actions d'amélioration des programmes mais les pratiques apparaissent assez diversifiées²⁹ et plusieurs personnes peuvent être responsables du programme.
- 2 C'est l'organe de gestion qui fait le suivi de toutes les dates du planning de révision. L'échéancier est commun à tous. La Directrice, référente Stratégie et Qualité a une fiche permettant de répertorier ce qui est fait (ou pas)³⁰. Elle dispose ainsi de la vision globale des révisions en cours. Une fois révisés, les programmes remontent vers l'organe de gestion pour validation, ce qui maintient une certaine cohérence.
- 3 L'évaluation des programmes se fait à partir des demandes de l'AEQES ou à l'initiative des départements eux-mêmes. Les départements révisent leurs programmes en fonction de l'évolution de métiers et selon des rythmes variables mais au minimum tous les 3 ans selon les informations reçues.
- 4 Il y a une pratique systématique d'évaluation en formation continuée. Elle intègre le point de vue des participant-e-s et des enseignant-e-s et les résultats sont utilisés pour la reconduction de la formation.
- 5 Le Service qualité a élaboré des outils, principalement des fiches, pour faciliter la révision des programmes. Les fiches support suggèrent des questionnements pertinents et donnent des points de référence utiles. Il y a une procédure de base commune à ces évaluations mais les entretiens et le DAEI font ressortir une variabilité dans la mise en œuvre. Les responsables de programmes bénéficient de l'appui du Service de Développement Pédagogique (pour les formations de base). Les relais qualité apportent une aide importante pour utiliser les outils et appliquer les procédures de façon adéquate.

²⁹ DAEI p 93 et entretiens

³⁰ Entretien

Le comité des experts n'a pas eu connaissance d'un document explicitant le processus global de révision des programmes et sur lequel les outils viendraient se greffer en appui à différentes étapes du processus et en fonction du contexte spécifique du programme. Les dimensions d'évaluation transparaissent en filigrane de certains outils³¹ (par exemple : cohérence, pertinence, acquis d'apprentissage, méthodes pédagogiques) mais le comité n'a pas eu connaissance de document les explicitant clairement.

Le contrôle de l'atteinte des objectifs fait partie des modalités d'évaluation de la qualité de la formation³²

- 6 En dehors des procédures AEQES pour lesquelles les rapports d'évaluation et les plans d'actions consécutifs existent et sont publiés, le comité des experts n'a pas vu de description ou d'exemple des modalités de suivi des évaluations (hormis une référence très générale à une approche de type PDCA).
- 7 L'institution impose une vision programme à l'ensemble des formations. L'ensemble de l'équipe pédagogique est invitée à réviser les programmes avec l'appui de duos associant le Service de Développement Pédagogique et le Service qualité.
- 8 Des éléments d'évaluation des programmes sont obtenus par le biais d'enquêtes transversales abordant des aspects spécifiques tels que les supports de cours, les fiches UE, les PAE ou la charge de travail³³.
La haute école dispose d'informations sur la réussite des étudiant·e·s et la durée des études notamment. Toutefois, le comité des experts n'a pu aboutir à une compréhension claire de la façon dont ces données sont intégrées dans la révision des programmes.
- 9 L'alignement des contenus avec l'état de la recherche se fait grâce aux recherches des enseignants selon les indications fournies par les personnes rencontrées. Par ailleurs, les liens avec la recherche passent par la formation à la recherche ou l'implication dans des projets de recherche dans certains programmes.
- 10 Dans tous les cas de révision, l'exigence institutionnelle est de solliciter l'avis de parties prenantes externes. Certaines sections organisent des réunions annuelles avec tous les partenaires. Il y a régulièrement des rencontres avec les milieux professionnels, notamment pour faire le point sur l'évolution des métiers (compétences attendues, évolution des cadres légaux, etc.). Il apparaît toutefois que ces inputs du monde professionnel sont souvent informels et non systématiques.
La révision intégrerait des enquêtes auprès des étudiant·e·s. Les résultats des EEE ne sont utilisés que très marginalement pour la révision des programmes³⁴.
En règle générale les étudiant·e·s ne sont pas impliqués dans les processus de révision en dehors des enquêtes ou contacts personnels.

Conclusion

L'Hénallux a établi des principes de base pour la révision des programmes et mis en place des outils et des ressources en soutien à ces processus. Les outils mettent l'accent sur la réflexivité en suggérant de nombreuses questions à aborder aux personnes en charge du programme.

³¹ Par exemple, *Fiche support pour la conception et la révision des programmes*

³² *Projet pédagogique social et culturel de la Haute Ecole de Namur-Liège-Luxembourg, Edition 2016-2017, p13*

³³ DAEI p 98 et annexe 3.1/05

³⁴ DAEI p 98 et divers entretiens.

Toutefois, le comité des experts a eu le sentiment d'un foisonnement d'outils, utiles et pertinents mais auxquels il manquait une sorte de colonne vertébrale que pourrait constituer un processus décrit. Une clarification, une explicitation, des dimensions de l'évaluation serait une base utile pour structurer ce processus.

Le comité des experts comprend bien que l'historique de l'institution amène à des pratiques différentes. Toutefois, sans nécessairement viser une harmonisation absolue, le comité est d'avis qu'il serait utile de définir un certain nombre de règles comme, par exemple, celles relatives aux responsabilités, les modalités de consultation des parties prenantes etc.

RECOMMANDATIONS

- 1 Définir un processus global d'évaluation et de révision périodique des programmes, comprenant un tronc commun à toutes les formations ainsi que des aspects pouvant être adaptés en fonction des contextes spécifiques. Associer les différents outils existants et complémentaires aux différentes étapes de ce processus. Envisager de distinguer les processus amenant à des modifications mineures et ceux relevant d'évaluations périodiques des programmes.
- 2 Inclure le corps étudiant dans la réflexion et l'élaboration des modalités d'évaluation des programmes ainsi que dans l'analyse des résultats.
- 3 En complément des évaluations des enseignements, développer des outils spécifiques pour l'évaluation des programmes par les étudiant·e·s.
- 4 Préciser les modalités de base de consultation des parties prenantes externes et accroître la systématisme de ces démarches. Communiquer aux parties prenantes les modifications et améliorations mises en place.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En l'état actuel des contraintes d'évaluation externe au sein de la FWB, les procédures d'évaluation des programmes à l'Hénallux sont réalisées selon deux modalités. D'une part, des évaluations externes par « cluster » organisées par l'AEQES, par domaine d'étude et à l'échelle de la FWB. Par ailleurs, certaines formations ont obtenu un label externe³⁵. D'autre part, des évaluations organisées de façon interne et selon les modalités décrites dans la section précédente. Dans le cadre de cette période de transition et de la phase pilote en cours, l'évaluation de ce critère n'est pas réellement possible. En effet, l'Hénallux s'est conformée aux prescriptions en vigueur et n'était pas incitée à organiser des évaluations externes systématiques.
- 2 Bien que les procédures d'évaluation externes organisées à l'initiative de l'institution ne soient pas généralisées, on peut souligner le fait que l'Hénallux procédant déjà à des évaluations de programme de sa propre initiative, des bases existent pour que des évaluations externes puissent être réalisées d'ici la prochaine évaluation institutionnelle dans le cas où la haute école obtiendrait l'avis favorable lui permettant d'assurer seule l'évaluation de ses programmes. Toutefois, pour ce faire les procédures d'évaluation de programmes actuelles devraient être davantage formalisées et développées.

Conclusion

- 3 Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère. Toutefois les pratiques actuelles de l'Hénallux suggèrent que la haute école a le potentiel pour répondre à ces exigences, pour autant que le système qualité mis en place poursuive son développement.

RECOMMANDATIONS

Néant.

³⁵ L'École d'Ingénieurs de Pierrard-Virton a obtenu le renouvellement de l'accréditation Cti et le label EUR-ACE2 pour 5 ans (2019-2024) après une procédure d'évaluation comparable à celle de l'AEQES

Conclusion

- 1 L'Hénallux est clairement engagée dans une démarche de développement de la qualité. La Direction de l'établissement exprime une volonté sans équivoque de développer une culture qualité et d'associer les démarches qualité à la stratégie de l'institution.
- 2 L'Hénallux a déjà fait plusieurs pas sur le chemin du développement d'un système qualité : une responsabilité politique a été établie, des structures ont été créées, des outils sont à disposition. La mise en place de relais qualité dans les implantations et leur articulation avec le Service central permet d'envisager un dispositif qui assure à la fois cohérence et prise en compte des besoins locaux. L'avis du comité des experts est de porter l'effort principal sur la formalisation des processus qualité, et l'accroissement du systématisme.
- 3 L'exercice d'autoévaluation a été l'occasion pour l'Hénallux d'élaborer son propre référentiel qualité en s'inspirant de différents modèles et références existantes. Ce référentiel déborde très largement le cadre des ESG. En toute hypothèse, c'est une démarche utile pour doter l'institution d'un système qualité global couvrant l'ensemble des activités de l'institution. S'il s'agit là d'une forme de noble opportunisme, cela suppose que le système passe par des phases de maturation. Le fait que très peu de personnes, parmi celles rencontrées, connaissent ce référentiel est une illustration de cette nécessité.
- 4 Si la place de la qualité dans la stratégie de l'Hénallux est claire, la façon dont les processus mis en place peuvent contribuer à l'implantation et à l'évaluation de la stratégie mérite d'être consolidée de même que la stratégie de développement de la qualité
- 5 L'Hénallux s'est engagée dans la transformation pédagogique vers l'apprentissage centré sur l'étudiant-e. Toutefois si la haute école fait beaucoup pour les étudiant-e-s, elle fait peu avec elles et eux. Le comité des experts estime que le corps étudiant devrait être davantage impliqué dans tout ce qui touche à la qualité, y compris au niveau de l'élaboration des modalités et de l'analyse des résultats.
- 6 Le développement de processus et d'une culture qualité à l'Hénallux se fait dans un contexte institutionnel complexifié par l'histoire de l'institution, née de la fusion d'entités avec des cultures différentes et des localisations géographiques très dispersées. C'est un défi supplémentaire qui, selon le comité des experts, souligne l'importance d'une communication claire sur les questions de qualité ainsi que l'implication de toutes les parties prenantes dans l'élaboration et l'évaluation des modalités mises en place.
- 7 La démarche initiée par l'Hénallux, de développer un système qualité global et pertinente, est ambitieuse. Elle va nécessiter du temps et un engagement important pour parvenir à une appropriation large et à des processus qualité bien établis. L'institution montre sa volonté d'y parvenir.
- 8 L'Hénallux ayant réalisé un processus sérieux et honnête d'autoévaluation, il n'est pas surprenant que de nombreux constats et suggestions de développement identifiés par le comité des experts convergent avec les conclusions et pistes d'actions envisagées par l'institution. Ceci est très probablement une indication du potentiel de l'institution à poursuivre son développement en matière de qualité.

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

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. Le 23 mars 2019, l'Hénallux en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

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

Ces quatre critères sont :

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

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

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

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

Le comité des experts précise que la Partie III de ce rapport repose sur les constats et analyses faits à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de l'Hénallux (en mode virtuel) en novembre 2020 et repris de manière détaillée dans les parties I et II de ce même rapport.

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

Politique d'AQ

- 1 L'Hénallux dispose des éléments d'une politique qualité, qui se concrétise notamment par l'inclusion d'objectifs en lien avec la qualité dans le plan stratégique de l'institution ainsi que par la mise en place de structures et d'instruments dédiés à ces questions. Les options stratégiques, incluant des axes qualité, ont été validées par les instances de la haute école.
- 2 Cette politique qualité se caractérise par une volonté d'évaluation systématique des activités d'enseignement allant du niveau de l'enseignement individuel à celui des formations. Les procédures mises en place ont abouti à des révisions de programme. La majorité des personnes rencontrées pendant la visite étaient au fait des enjeux des processus qualité et étaient impliquées dans leur mise en œuvre.

[Voir rapport principal, Présentation établissement, ESG 1.1, ESG 1.9 pour les précisions]

Politique d'AQ et pilotage stratégique

- 4 La stratégie de l'institution accorde une place importante aux objectifs en matière de qualité, comment en témoignent les objectifs inclus dans le plan stratégique actuel. La qualité constitue un des 7 axes stratégiques de la haute école.
- 5 Actuellement, une Directrice, membre du Collège de Direction est référente Stratégie et Qualité. Elle joue un rôle de coordination entre le pilotage de l'institution et les instances impliquées dans les démarches qualité. Elle supervise notamment le Service qualité.
- 6 L'Hénallux a déjà à sa disposition des procédures et des outils pour suivre la mise en œuvre et l'évaluation du plan stratégique. Ceci mériterait toutefois d'être consolidé.

[Voir rapport principal, Présentation établissement ESG 1.1, ESG 1.7 pour les précisions]

Système qualité

- 7 Des éléments d'un système qualité (structures, procédures, outils) existent à l'Hénallux, toutefois, la lisibilité globale du système, notamment la clarification des liens entre les différents éléments du système, mériterait d'être améliorée. Certaines responsabilités en matière de qualité ont été définies. Une explicitation plus large de l'ensemble des responsabilités soutiendrait le développement du système qualité.
- 8 Une explicitation et une documentation de l'ensemble des responsabilités en la matière permettraient de conforter la cohérence du système dans un contexte où le principe de subsidiarité joue un rôle important.

Système d'information

- 9 La haute école affiche sa volonté de s'appuyer sur des données probantes à des fins d'amélioration continue. À cet effet, elle diligente régulièrement des enquêtes transversales et récolte des informations sur les formations et autres données institutionnelles (RH, Finances, etc.). Par ailleurs des tableaux de bord liés au plan stratégique existent.
- 10 La consolidation de certaines informations au niveau institutionnel pourrait être développée (par exemple avoir un regard transversal sur les stratégies d'enseignement ou l'évolution des étudiant-e-s).
- 11 Depuis 2016, l'Hénallux dote progressivement le Service qualité d'outils, en particulier différentes plateformes pour assurer la collecte et la centralisation des informations. Néanmoins le système d'information est encore embryonnaire.

[Voir rapport principal ESG 1.7 pour les précisions]

- 12 L'utilisation des processus qualité pour développer, suivre la mise en œuvre et évaluer la stratégie peut être encore renforcée.

Culture Qualité

- 13 L'Hénallux a posé les bases d'une culture qualité participative et a décliné les valeurs institutionnelles au niveau du système qualité. Plusieurs instances ont été impliquées dans la discussion du référentiel qualité. Force est néanmoins de constater qu'il s'agit de développements très récents et qu'un effort important d'appropriation est nécessaire

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un document global explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser (de type manuel qualité)
- 2 Généraliser les retours sur les résultats d'évaluations auprès du corps étudiant
- 3 Poursuivre le développement du système d'information

Critère 2. Information du public

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

CONSTATS ET ANALYSES

1 Information sur les activités

Le site web de la haute école est une vraie vitrine de l'offre de formations utiles aux étudiant·e·s potentiel·le·s et actuel·le·s, ainsi qu'aux diplômé·e·s, aux autres parties prenantes et au public. Il présente beaucoup d'infos l'absence d'outil de recherche, constatée lors de la visite, est une lacune importante³⁶.

Chaque implantation a une page Facebook qui est gérée par ses relais communication avec la contribution les étudiant·e·s. Leur implication est cependant peu concrète dans les autres domaines de communication notamment pour ce qui les touche.

2 Accès aux informations et règlements

Les étudiant·e·s actuels, futurs et autres publics cibles peuvent avoir un accès aux informations sur les formations et les aspects réglementaires

3 Publications des rapports

Actuellement seuls sont publiés les rapports issus des démarches menées par l'AEQES. Ceux relatifs aux procédures internes à l'institution ne sont actuellement pas accessibles sur le site de la haute école.

[voir rapport principal ESG 1.8, ESG 1.9 pour les précisions]

RECOMMANDATIONS

- 1 Accroître la transparence en rendant facilement accessibles sur le site internet d'Hénallux les résultats d'évaluations internes (rapports etc.)
- 2 Faciliter l'accès à l'information en améliorant le site web (en particulier moteur de recherche)³⁷

³⁶ Cette question apparaît réglée maintenant mais en règle générale c'est la situation au moment de la visite qui prévaut dans le rapport.

³⁷ Voir note précédente

Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

1 **Evaluations périodiques**

L'Hénallux dispose de structures, procédures et outils pour assurer l'évaluation des programmes et prendre en compte l'avis des principales parties prenantes.

Des évaluations de programme existent dans le cadre des démarches par cluster de l'AEQES. Par ailleurs, L'Hénallux procède régulièrement à la révision de ses programmes (tous les 3 ans en principe). La procédure devrait être davantage formalisée et le dispositif de soutien à ces processus doit encore être développé (outils, procédures, responsabilisations etc.)

2 **Vérification de l'atteinte des objectifs**

Les modalités d'évaluation des programmes et des enseignements accordent une place à l'atteinte des objectifs.

Les contacts réguliers avec les milieux professionnels contribuent à créer les conditions d'une adaptation pertinente des programmes aux besoins.

Les évaluations débouchent sur des améliorations

Les évaluations de programmes débouchent sur des modifications néanmoins la procédure de suivi est variable selon les formations.

3 **Communication des résultats et des actions prévues**

Une forme de communication de fait au niveau de l'Organe de gestion pour les programmes révisés. La communication des résultats de l'EEE aux étudiant-e-s n'est pas systématique.

[voir Rapport principal ESG 1.9 pour les précisions]

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser le processus de révision des programmes à toutes les étapes en utilisant les outils qui existent déjà, comme la boîte à outils et la fiche support.
- 2 Revoir la politique de communication des évaluations

Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

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

CONSTATS ET ANALYSES

Planification régulière

- 1 Actuellement les procédures de révision sont internes en dehors des évaluations AEQES, CTI et EUR-ACE.

Démarches fiables, prédéfinies

- 2 Les démarches internes existantes doivent être consolidées.

Implication d'experts externes, y compris étudiant-e-s et visite.

- 3 Cette externalité n'est pas vraiment observable dans cette phase pilote. Il n'était pas prévu que l'institution ait déjà implémenté des procédures d'évaluation interne, le comité estime seulement si des étapes préalables ont déjà eu lieu. Le DAEI donne quelques pistes, comme le *peer coaching* par des experts « collègues » d'institutions équivalentes.

Publication des rapports

- 4 Les rapports AEQES et CTI sont publiés. Des rapports ou éléments de synthèse découlant des révisions internes des programmes ne sont pas affichés sur le site web de la haute école.
- 5 Dans son DAEI, l'Institution a inclus sa propre analyse sur ces questions. L'autoévaluation suggère qu'un travail important reste à réaliser pour garantir une mise en œuvre autonome d'évaluations externes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la procédure d'évaluation externe

- 2 Élaborer un plan détaillé pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.)
- 3 Mettre en œuvre ce plan et évaluer les premières procédures

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



Évaluation
Institutionnelle

phase pilote 2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Les remarques formulées par l'Hénallux à la suite de la soumission du dossier d'évaluation préliminaire ont été prises en compte dans le rapport d'évaluation final. La Haute École de Namur-Liège-Luxembourg ne souhaite pas formuler de droit de réponse concernant la partie III.

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

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique

Nom et signature du ou des
coordinateur(s) de l'autoévaluation

Benoît
Dujardin
(Signature)

Signature numérique
de Benoît Dujardin
(Signature)
Date: 2021.11.23
10:51:20 +01'00'

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

Partie IV - Procédure d'avis global : première prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (juillet 2021)

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. L'Hénallux en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

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

Dans cette présente phase pilote, la décision finale est prise collégalement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)³⁸.

Cette décision se structure en deux parties :

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

Conséquences de la décision :

- 1 L'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement (il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus). Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme dans tout type d'évaluation menée par l'AEQES). Un établissement pour lequel un avis global positif est prononcé voit ses programmes sortir de la planification des évaluations externes AEQES pour les six années suivant la décision.
- 2 L'avis conditionnel conduit le comité des experts et le CAM à formuler une ou plusieurs conditions qu'il conviendra de vérifier à l'issue d'une période déterminée et selon la modalité annoncée (sur dossier ou avec une visite documentée en amont par un dossier). A l'issue de la vérification par le comité des experts et le CAM, la décision finale est prononcée.
- 3 L'avis négatif signifie que l'établissement ne peut sortir de la programmation des évaluations externes de l'AEQES. Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme pour tout type d'évaluation menée par l'AEQES).

³⁸ Composition du CAM – voir Balises méthodologiques, pages 27 à 30 <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Positionnement de l'Hénallux en regard des 4 critères

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

Avis de synthèse (juillet 2021)

Avis global conditionnel.

Les conditions sont formulées de la manière suivante :

Condition 1

Élaborer, publier et diffuser à la communauté de la haute école un document global explicitant la politique d'assurance qualité, avec, notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles y compris avec le système d'information, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité.

Condition 2

Généraliser les retours sur les résultats d'évaluation des enseignements auprès du corps étudiant.

Condition 3

Formaliser le processus de révision des programmes à toutes les étapes en utilisant les outils qui existent déjà, comme la boîte à outils et la fiche support et dans ce cadre intégrer les résultats des évaluations des enseignements.

Condition 4

Prolonger les efforts de communication et de l'implication de toutes les parties prenantes, en particulier le corps étudiant, dans l'élaboration des modalités qualité et l'évaluation de leur adéquation.

Condition 5

Élaborer une planification pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe des programmes conformes aux ESG (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.) en articulation avec le processus d'évaluation interne des programmes.

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

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de 18 mois à dater de l'envoi du courrier.

Partie V - Procédure d'avis global : prise de décision finale et collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique (mai 2023)

Introduction

À la suite de la première décision prise collégalement par le CAM et le comité des experts en juillet 2021, l'HÉNALLUX a confirmé son engagement à remplir les cinq conditions qui avaient été fixées, dans un délai de 18 mois.

Dossier et visite de suivi

Pour rendre compte des réalisations accomplies pour rencontrer chaque condition, l'HÉNALLUX a introduit un dossier de suivi et a accueilli deux membres du comité des experts, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive de l'AEQES, lors d'une visite de suivi qui s'est tenue dans les locaux de la haute école le 20 mars 2023 (voir annexe 3, programme de la visite de suivi).

Le 24 mai 2023, les deux membres du comité des experts et le CAM se sont réunis afin de vérifier de manière systématique si chaque condition était remplie.

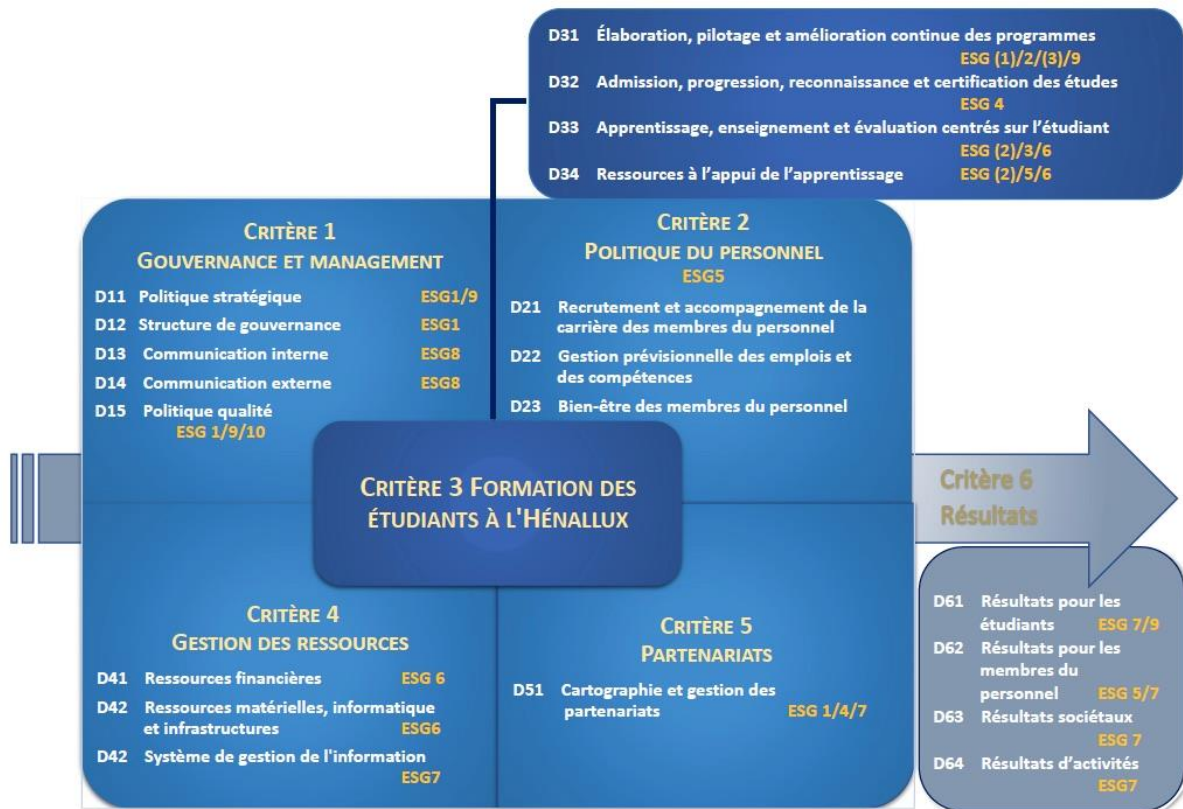
Décision

Les experts et les membres du CAM ont conclu que le dossier de suivi et la visite sur place ont apporté la preuve que les conditions étaient rencontrées et se sont accordés pour octroyer à l'HÉNALLUX un avis global positif.

Ce résultat permet à la haute école de bénéficier d'une dispense des évaluations externes des programmes par l'AEQES à partir de l'année académique 2023-2024 et ce, pour une période de six ans (jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse).

Cette décision a été communiquée le 9 juin 2023 à l'HÉNALLUX, qui en a pris acte.

ANNEXE 1 : Référentiel qualité développé par l'Hénallux



ANNEXE 2 – Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 24 au 26 novembre 2020 – HÉNALLUX

Mardi 24 novembre 2020

9h00-9h30	Réunion de travail	Comité des experts (huis clos)
9h30 - 10h30	Brève présentation d'Hénallux Rencontre avec les autorités académiques - Collège de direction - Membres du CA	Membres du collège de direction [5] Président de l'Organe de Gestion Président du Conseil d'Entreprise Administrateur délégué Représentante du personnel au CA, Vice-Présidente) [9 personnes]
13h30 – 10h40	Débriefing	comité des experts (huis clos)
11h40 – 11h40	Rencontre avec le Service qualité (SC + relais) + commission d'autoévaluation	Service qualité et relais [5 pers] Membres de la commission d'autoévaluation [2 pers]
11h40 – 11h50	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
11h50 – 12h35	Rencontre avec les directions de départements	[9 personnes]
12h35 – 13h05	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
13h05 – 14h05	Pause déjeuner	
14h05 – 14h50	<i>Rencontre avec des représentants du conseil étudiant et de l'organe de gestion</i>	[5 personnes]
14h05 – 14h50	<i>Rencontre avec le Service des relations internationales</i>	[4 personnes]
14h50 – 15h00	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
15h00 – 15h45	<i>Rencontre avec des enseignants de l'OG, conseil pédagogique représentatifs des 5 domaines + type court et type long</i>	<i>Enseignants de l'Organe de Gestion [4] Enseignants du Conseil Pédagogique [2] [6 personnes]</i>
15h00 – 15h45	<i>Rencontre avec des coordinateurs, responsables de sections, AIP, révision programmes</i>	<i>Social / économique / technique / pédagogique / paramédical / économique [6 personnes]</i>
15h45 – 16h30	Pause déconnexion	
16h30-18h30	Réunion de travail	comité des experts (huis clos)

Mercredi 25 novembre 2020

9h00 – 9h30	Réunion de travail	comité des experts (huis clos)
9h30-10h30	Rencontre avec les responsables de la recherche et formation continue, de formateurs et de chercheurs	[8 personnes]
10h30-10h40	Débriefing	Comité des experts (huis clos)

10h40-11h25	Rencontre avec un panel d'étudiants représentatifs des 5 domaines (non présents dans les conseils)	[5 personnes – 5 domaines]
11h25-11h35	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
11h35-12h20	<i>Rencontre avec des parties prenantes externes</i>	<i>Membres du CA et de l'AG représentant le monde professionnel Secteurs économique, pédagogique, technique, paramédical, social [5 personnes]</i>
11h35-12h20	<i>Rencontre avec le directeur financier et le Service comptabilité</i>	<i>[4 personnes]</i>
12h20-12h50	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
12h50 – 13h50	Pause déjeuner	
13h50-14h35	<i>Rencontre avec le Service Ressources Humaines</i>	<i>[5 personnes]</i>
13h50-14h35	<i>Rencontre avec le Service Communication</i>	<i>Service communication [2 personnes] Relais communication [3 personnes]</i>
14h35-14h45	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
14h45-15h30	<i>Rencontre avec le Service de développement pédagogique (SDP)</i>	<i>[4 personnes]</i>
14h45-15h30	<i>Rencontre avec des membres du conseil d'entreprise</i>	<i>[4 personnes]</i>
15h30-16h15	Pause déconnexion	Comité des experts (huis clos)
16h15-18h15	Réunion de travail	Comité des experts (huis clos)

Jeudi 26 novembre 2020

9h00 – 9h30	Réunion de travail	Comité des experts (huis clos)
9h30-10h15	Rencontre avec les services rendus aux étudiants : Service social- ESI- cellule psychosociale- SAR- Bibliothèques- VAE	[7 personnes – 6 services]
10h15 – 10h25	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
10h25 – 11h10	<i>Rencontre avec le Service informatique – Infrastructures – SIPP</i>	<i>[6 personnes – 4 services]</i>
10h25 – 11h10	<i>Rencontre avec le Service des affaires académiques – Service juridique</i>	<i>Service des affaires académiques [2] Service juridique [1] Secrétariats des étudiants [3]</i>
11h10-11h20	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
11h20-11h50	Coordination qualité disponible pour le comité des experts	[2 personnes]
11h50-12h20	Débriefing	Comité des experts (huis clos)
12h20 – 13h20	Pause déjeuner	
13h20 – 14h05	Rencontre finale avec le Collège de direction	[5 personnes]

14h05-16h15	Préparation de la restitution orale	Comité des experts (huis clos)
16h30 - 17h00	Restitution orale	Tous les participants à la visite

ANNEXE 3 - Programme de la visite de suivi du 20 mars 2023 à l'HÉNALLUX

Programme pour la visite des experts AEQES 20 mars 2023		
Horaire	Contenu	Personnes invitées
9h00-10h15	Accueil des experts Évolution du contexte , notamment au niveau de la gouvernance Présentation des avancées significatives depuis l'envoi du rapport, sur l'ensemble des conditions Temps de questions-réponses	4 participants
10h15-10h45	Pause	
10h45-12h00	Echanges principalement centrés sur les conditions 3 Qualité des programmes et 5 Méthodologie autonomie Questions-réponses	10 participants
12h00-13h00	Pause midi	
13h00 -14h00	Perspective des étudiants en particulier en ce qui concerne la réalisation des conditions 2 EEE et 4 Participation étudiante Questions-réponses	7 participants
14h00 -14h15	Pause	
14h15 -15h15	Perspective des collaboratrices et collaborateurs de l'établissement (administratifs et académiques) en particulier sur la réalisation des conditions 2 EEE et 4 Participation étudiante Questions-réponses	7 participants
15h15 - 15h30	Pause	
15h30-16h00	Séance finale	