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

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote

Haute École Louvain en Hainaut (HELHa)

Yves REY, président
Victoria BLIN
Olivier DEBANDE
Bernold HASENKNOPF
Fabrice HÉNARD

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de la Haute École Louvain en Hainaut, en synthèse 4
Partie I - Présentation de l'établissement 11
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1 18
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité 19
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes 24
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant 26
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification 28
ESG 1.5. : Personnel enseignant 30
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants 33
ESG 1.7. : Gestion de l'information 35
ESG 1.8. : Information du public 37
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes 39
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques 41
Conclusion 43
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts 44

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

Liste des acronymes utilisés

AQ	Assurance qualité
CAP	Cellule d'Appui Pédagogique
CeREF	Centre de Recherche et de Formation
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ESG	*European Standards and Guidelines*
ETP	Equivalent Temps Plein
HE	Haute École
FC	Formation continue
LoiQ	L'outil intégrateur de la Qualité
PAE	Programme annuel de l'étudiant
proECO	Logiciel de gestion de données
Ra&D	Recherche appliquée et Développement
SWOT	*Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*
TFE	Travail de fin d'études
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience

Évaluation institutionnelle pilote de la Haute École Louvain en Hainaut, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2022 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES, accompagnés par 2 membres de la Cellule exécutive, ont effectué du 19 au 23 avril 2021 une évaluation de la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa). Compte tenu de la pandémie COVID-19, cette évaluation s'est tenue à distance.

Le comité d'experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle et d'une apostille rédigés par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite[1], les experts ont rencontré 94 personnes (74 membres des personnels et autorités académiques, 12 étudiants ainsi que 8 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, le comité d'experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

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
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

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

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 comité[2]

- Yves REY, président
- Victoria BLIN
- Olivier DEBANDE
- Fabrice HÉNARD
- Bernold HASENKNOPF

[1] Voir le programme de la visite en annexe 1
[2] Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

Messages-clés du comité d'experts

ATOUTS et BONNES PRATIQUES

- Culture qualité très présente dans la HE auprès de l'ensemble des parties prenantes tant internes qu'externes et engagement fort de la direction sur la question de la qualité
- Volonté institutionnelle de pilotage stratégique et opérationnel respectueux des parties prenantes
- Pour répondre aux défis d'une institution complexe, la gouvernance est prête à faire évoluer le système de pilotage, notamment avec le développement et la professionnalisation des services généraux et des services transversaux
- Bonne utilisation des retours des évaluations externes (AEQES, CTI) dans les plans d'action des domaines et départements
- Volonté institutionnelle de poursuivre les développements des approches d'apprentissage centrées sur les étudiants
- Bonne utilisation des EEE, en particulier quant aux retours vers les étudiants
- Des services de soutiens aux étudiants accessibles sur tous les sites
- Mise en place en 2019 du CeREF, dont le développement doit être poursuivi

POINTS de VIGILANCE

- Absence de tableaux de bord complètement intégrés pour l'ensemble de la HE ; outils tels que ProEco et LOIQ qui ne sont pas suffisamment exploités en tant qu'outil de pilotage stratégique
- Absence de définition de priorités d'actions stratégiques
- Des approches programmes pas totalement appropriées au sein de l'institution
- Positionnement international qui reste encore relativement faible tant pour les étudiants que pour les enseignants
- Manque de partage de bonnes pratiques en matière d'approche programme et d'apprentissage centrés sur les étudiants
- Postures « Ra&D » et « FC » encore moyennement développées et non réellement valorisées dans le développement de carrière du corps enseignant
- Des infrastructures qui doivent être renforcées dans certains secteurs (numériques et certains laboratoires)
- Insuffisance de communication de certaines modalités de formations (horaires décalés, alternance, etc.)

OPPORTUNITÉS

- Révision planifiée à court terme du plan stratégique 2020 sur la base notamment des retours de l'évaluation institutionnelle
- Poursuivre le développement d'une culture de recherche et de formation continue avec la mise en place du CeREF qui permet de créer des conditions positives pour insuffler une nouvelle dynamique pour la Ra&D, notamment en y développant les approches interdisciplinaires
- Existence d'un véritable potentiel d'innovation et de projets institutionnels

MENACES

- Absence d'une stratégie claire de développement des campus renforcés et des sites décentralisés
- Manque de réactivité et d'anticipation par rapport aux évolutions socio-professionnelles impactant les évolutions de portefeuilles et de structures de programme
- Difficulté de financement pour le développement des activités de recherche et de formation continue

- Meilleure valorisation des *alumni* en tant que partie prenante sur les processus Qualité

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1 Faire évoluer le plan stratégique de la HELHa

2 Poursuivre la mutualisation de l'utilisation des outils de l'assurance qualité interne et assurer l'intégration des outils principaux de pilotage de l'institution et des programmes, LoiQ et ProEco, de manière à permettre la création de tableaux de bord au niveau de l'institution et des départements

3 Formaliser et capitaliser des pratiques d'assurance qualité existantes et les nombreuses innovations, qui demeurent parfois méconnues

4 Élargir la mise en place de l'apprentissage centré sur l'étudiant en diffusant les bonnes pratiques de certaines formations

5 Poursuivre les démarches visant à faire évoluer les programmes en matière de construction et d'ingénierie programmatique (renforcement des approches programmes, intégration et partage de bonnes pratiques en matière d'innovation pédagogique et d'horaire décalé, poursuite des développements en matière de VAE)

6 Améliorer la visibilité et l'utilisation du PAE et conscientiser les étudiants à l'importance de tels documents

7 Développer le projet d'un programme en horaire décalé / VAE qui permettrait à l'établissement d'attirer un nouveau public et d'asseoir son ancrage dans le paysage professionnel local

8 Clarifier les critères et perspectives de promotion pour les enseignants et les autres catégories de personnel

9 Pérenniser et valoriser les activités de recherche appliquée développées dans le cadre du CeREF

10 Renforcer les synergies entre la Cellule d'Appui Pédagogique et le service informatique pour promouvoir les innovations pédagogiques en matière de techno-pédagogie et de favoriser leur diffusion au sein de l'institution

11 Réduire les freins à la mobilité des étudiants et du personnel

12 Stimuler le réseau qualité au sein de la HELHa. Il semble essentiel de créer davantage de ponts de communication entre les relais qualité et de renforcer la maitrise de la communication afin d'accroître le partage de bonnes pratiques et d'éviter l'isolement de certains départements

13 Renforcer la coopération entre le Cellule d'appui pédagogique et la Cellule qualité dans l'objectif de constituer un corpus de bonnes pratiques utiles aux départements lors de l'élaboration et de la révision des programmes

14 Étudier les possibilités de développer une démarche d'autoévaluation et de suivi propre à la Haute École se situant entre deux évaluations externes AEQES

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 méthodologique[3] 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 qualité*[6] *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 ESG[7], 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 balises[8] 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://aeqes-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.aeqes.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://aeqes-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 la Haute École Louvain en Hainaut, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Yves REY, Président	Titulaire d'un master en Sciences commerciales et industrielles, Yves Rey enseigne les systèmes d'information à la HES-SO depuis 1998. Depuis 2001, il a occupé plusieurs postes de direction au sein de la HES-SO (de directeur de la Haute École de gestion de Sierre au poste actuel de Vice-Recteur Enseignement qu'il occupe de 2014 à 2020). Dans ce contexte, il a participé à la création des cursus de master, en dirigeant notamment le programme MSc en *Business Administration* et en coordonnant les programmes de master au sein de HES-SO Master, en particulier par la mise en place de la structure administrative, logistique et financière ainsi que la coordination qualité et l'accompagnement du processus d'accréditation des filières. Il a également dirigé la mise en place du dispositif interne d'évaluation des programmes de *bachelor* et *master* de la HES-SO. Dès 2015, il est membre de la délégation Enseignement de *swissuniversities* et préside depuis 2017 la commission Enseignement de la chambre des HES de *swissuniversities.* Depuis, juillet 2020, il a pris la direction du service des Hautes Écoles pour le Canton du Valais.
Mme Victoria BLIN	Victoria Blin est diplômée d'une licence en droit parcours public à l'Université de Nantes en 2019, Victoria Blin termine à présent un Master en droit international et européen. Au-delà de ses études, elle s'est engagée dans des associations étudiantes. Dans un premier temps, au sein d'une association locale d'animation de la vie étudiante, Jurisnantes, au poste de Chargée de la communication. Puis dans une association nationale de représentation étudiante, l'UNEDESEP, en tant que Vice-présidente en charge de la communication. Au cours de son expérience associative, elle a pu participer à des travaux de recherche sur les effets de la sélection en Master 1, sur le fonctionnement de la plateforme Parcoursup et sur la réforme de l'arrêté Licence. Elle a également assuré la communication de la liste Le Choix Indépendant, lors de l'élection des représentants étudiants au Conseil national de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) en juin 2019.
M. Olivier DEBANDE	Docteur en Sciences économiques, Olivier Debande est actuellement Conseiller de Direction à la Banque Européenne d'Investissement. Il a également assuré des postes de chercheur et d'assistant dans différentes universités belges. Ses différentes fonctions l'ont confronté à la question de l'évaluation de la qualité des programmes d'enseignement ainsi qu'aux différents débouchés pour les diplômés. Pour l'AEQES, il a participé à l'évaluation initiale en 2013-2014 ainsi que l'évaluation de suivi en 2018-2019 des cursus en Sciences économiques et de gestion.

M. Bernold HASENKNOPF	Bernold Hasenknopf a fait des études de chimie à Cologne, Londres et Strasbourg, avec une thèse sous la direction de Jean-Marie Lehn. Il a commencé en tant que Maitre de Conférence à l'Université Pierre et Marie Curie (maintenant Sorbonne Université) en 1997, où il a été promu Professeur en 2009. Ses recherches portent sur la chimie supramoléculaire des assemblages multimétalliques et ses projets actuels concernent les cyclodextrine-polyrotaxanes pour l'imagerie bimodale et les pinces magnétiques commutables. En tant qu'enseignant, il s'est toujours engagé pour un enseignement novateur. Il a pris des responsabilités en tant que coordinateur de la chimie inorganique, puis de la branche chimie moléculaire du Master, vice-directeur du Master de chimie, président du Conseil des enseignements du département de chimie et maintenant directeur du Master de chimie (environ 500 étudiants). Il a été membre du Directoire auprès du vice-président formation de son université, et membre de l'équipe pilote pour l'innovation pédagogique de son université. Il est régulièrement nommé aux comités nationaux d'évaluation académique pour la recherche et pour l'enseignement. Actuellement, il est membre de la Commission de Formation et Vie Universitaire de Sorbonne Université, et membre du comité de pilotage du centre d'accompagnement pédagogique Capsule, où il est responsable de la coordination du programme de formation pour le développement académique. Il assure aussi des ateliers de formation pédagogique dans son université et à l'extérieur.
M. Fabrice HÉNARD	Fabrice Hénard est diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'un master en Politiques urbaines de Sciences-Po Paris. Il travaille depuis plus de 18 ans dans le champ de l'évaluation et de la qualité de l'enseignement supérieur. Il a réalisé de nombreuses évaluations d'universités, de formations et de politiques éducatives en Europe, Asie et Afrique/Maghreb. Au niveau international, il a participé à plusieurs projets de l'OCDE, sur la qualité des enseignements et la mesure des acquis d'apprentissage. Il a appuyé les ministres de l'enseignement supérieur dans la mise en place de systèmes d'assurance qualité (Monténégro, Albanie, Maroc, Algérie) et participe à la mise en place d'un espace asiatique de l'enseignement supérieur sur le modèle de celui de Bologne. Fabrice Hénard est expert éducation chargé de la France pour la Direction Éducation et Culture de Commission européenne, secrétaire général du Comité d'accréditation du Luxembourg depuis 2013 et nommé membre permanent de l'Accréditation Board de l'Albanie depuis 2017. Il a été analyste au programme de l'enseignement supérieur de l'OCDE (2007-2012) et auparavant évaluateur à l'AERES, désormais HCERES (2003-2007), l'Agence française d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Pour l'AEQES, Fabrice Hénard a coprésidé le comité des experts pour l'évaluation externe du bachelier en Comptabilité et pour l'évaluation des cursus en Droit.

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les 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, la Haute École Louvain en Hainaut a proposé 17 entretiens avec des délégations représentatives de l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'institution permettant au comité d'experts de compléter son analyse du DAEI [9].

[9] Voir annexe 1.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégialement 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 seront publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.
À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera 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.

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.

La Haute École Louvain en Hainaut n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité d'experts

Partie I

Présentation de l'établissement

La Haute École Louvain en Hainaut (ci-après HELHa) est un établissement né en septembre 2009 de la fusion des 3 Hautes Écoles qu'étaient la Haute École Charleroi-Europe, la Haute École Libre du Hainaut Occidental et la Haute École Roi Baudouin.

La HELHa a pour ambition *« de devenir un des acteurs de référence de l'enseignement supérieur de Fédération Wallonie Bruxelles (ci-après FWB) pour la formation de professionnels à haute valeur ajoutée »*[10]. Elle a élaboré en 2015 un plan stratégique pour une durée de 5 ans. En 2021, La HELHa va lancer son processus de révision du plan stratégique en s'appuyant notamment sur les conclusions du processus pilote d'évaluation institutionnelle. Elle a d'ores et déjà, suite à la réalisation et au dépôt du dossier d'autoévaluation, mis en place un processus interne pour un classement des actions prioritaires ainsi qu'une horloge Qualité.

La HELHa déploie ses activités sur les missions de formation de base, de formation continue (FC), de recherche et de services à la société. Les activités de formation de base (programmes de bacheliers et de master) constituent la mission principale de la Haute École. Toutefois, pour renforcer les missions de formation continue et de recherche et en « faciliter l'opérationnalisation », la HELHa a créé en 2019 le CeREF, qui est une ASBL de recherche.

Avec ses 15 implantations réparties sur Braine-le-Comte, Charleroi, Gilly, Gosselies, La Louvière, Leuze-en-Hainaut, Louvain-La-Neuve, Loverval, Mouscron, Mons, Montignies-sur-Sambre et Tournai, HELHa se veut et est intégrée dans la vie économique, sociale et culturelle de sa région.

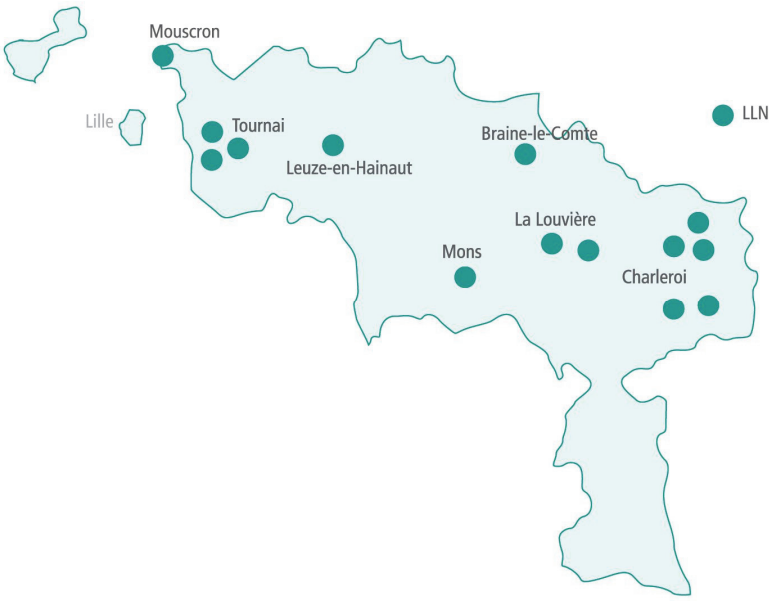

Figure 1 – Implantations de la HELHa [source : brochure HELHa]

La Haute École est structurée en 7 domaines de formation et de recherche qui sont :
- le domaine agronomique
- le domaine des arts
- les domaines de l'économique
- le domaine de l'éducation

[10] https://www.helha.be/plan-strategique-2/

- les domaines de la santé
- les domaines du social
- les domaines des sciences et technologie

La Haute École poursuit une finalité professionnelle de haute qualification dans le cadre de ses 60 programmes de formation pour ses 10 200 étudiants à la rentrée 2020. Elle délivre annuellement 2 000 diplômes et sa population estudiantine est composée à 60% de femmes et 40% d'hommes. Plus de 1 000 personnes composent son personnel administratif, enseignant, technique et contractuel ou vacataire.

En termes de gouvernance, la HELHa est une association sans but lucratif dont les statuts sont parus au Moniteur belge du 24 septembre 2009 et pour laquelle la gouvernance suprême est le Pouvoir Organisateur. Son Conseil d'Administration comprend 12 membres choisis au sein des membres de l'Assemblée générale. Un nombre important de tâches et de responsabilités sont déléguées à la direction de la Haute École via, notamment, son Organe de gestion et son Collège de direction (cf. organigramme fonctionnel de la HELHa).

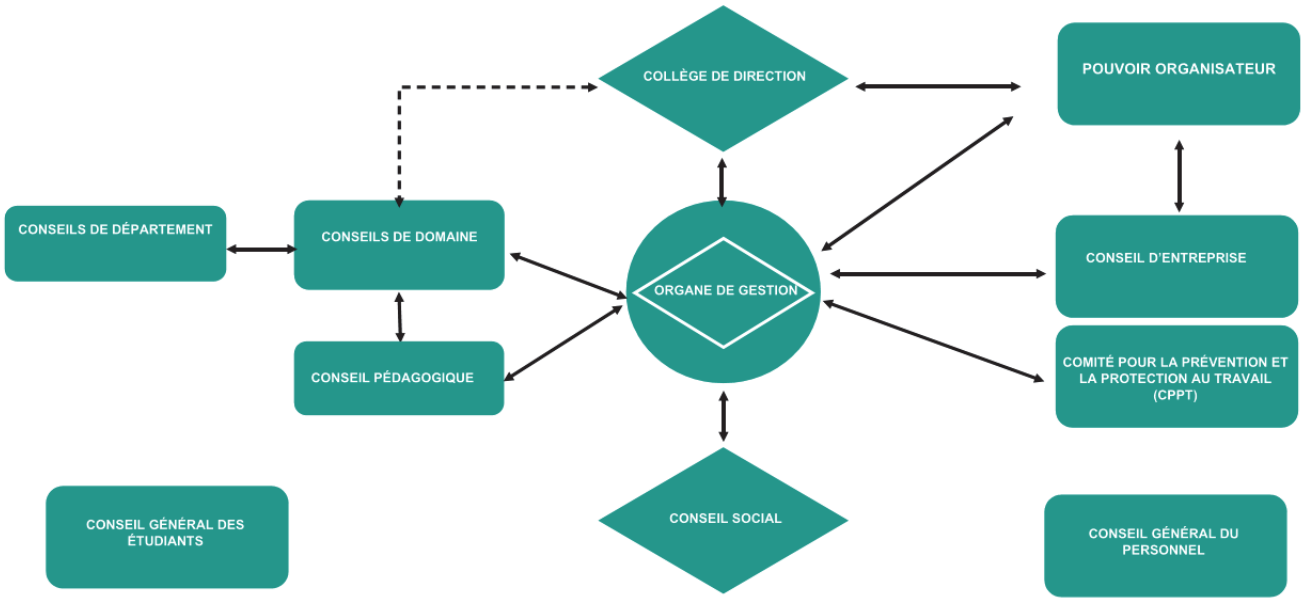

Figure 2 – Organigramme fonctionnel de la HELHa [source : apostille]

La HELHa a décliné sa vision autour des finalités de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles et de son Projet Pédagogique Social et Culturel (PPSC), soit :

- Poursuivre un objectif humaniste
- Affirmer la valeur éducative de la pluralité des conceptions philosophiques et politiques démocratiques
- Être un enseignement public ouvert à tous
- Être ouvert sur la vie
- Tendre à participer aux développements économique, durable, social, pédagogique, culturel, artistique, scientifique et technique de son milieu
- Assumer une responsabilité sociétale.

Afin de renforcer sa position d'acteur de référence de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, la HELHa a choisi dans le cadre de son Plan stratégique 2015-2020 de s'appuyer sur 7 axes de développement stratégique.

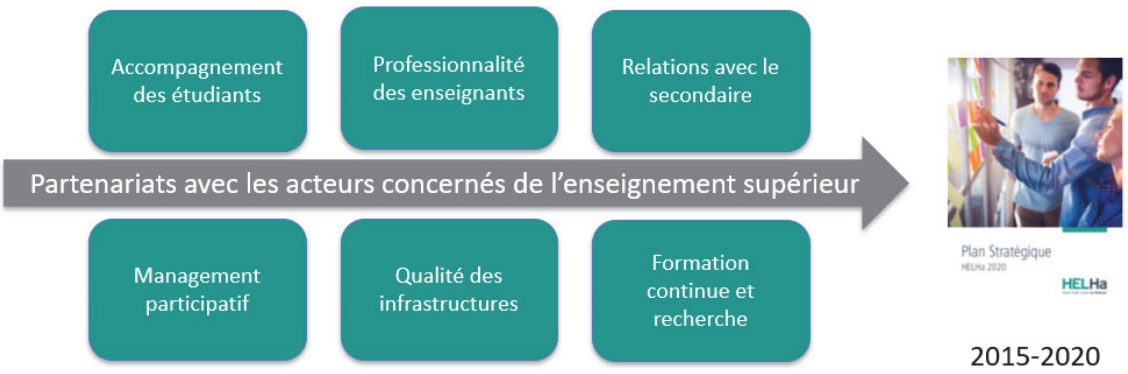

Figure 3 – Les objectifs stratégiques de la Haute École [source : présentation HELHa]

En matière de Qualité, la Haute École s'est engagée pleinement dans une démarche institutionnelle conduite stratégiquement par la direction. La cellule Qualité est un service transversal à l'écoute des besoins et attentes des différents acteurs de la HELHa. Elle a été créée afin de pouvoir soutenir l'ensemble des démarches Qualité.

Articulée avec les axes stratégiques de l'institution, la démarche Qualité de la HELHa *« vise à questionner, analyser, évaluer le fonctionnement de l'institution, soutenir les services et exploiter ses moyens d'actions dans une dynamique d'amélioration continue et de promotion d'une culture de la qualité »*[11].

En collaboration avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes, la Cellule Qualité HELHa poursuit les missions :

- *« accompagner les départements évalués par l'AEQES, l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (rapport d'autoévaluation et rédaction de plan d'actions)*
- *assurer la communication externe en matière de qualité*
- *inciter et soutenir les initiatives individuelles en aidant à créer des synergies et des actions concertées dans des domaines complémentaires ou identiques*
- *porter un regard transversal sur les différents projets d'actions menés au travers toute la Haute École*
- *soutenir la visibilité et la traçabilité des actions d'amélioration*
- *assurer la veille stratégique et l'innovation dans le cadre de la démarche Qualité»*

[11] https://www.helha.be/qualite/

La Cellule Qualité a développé son propre système d'assurance qualité autour de 15 processus. Dans le cadre du travail d'autoévaluation, elle s'est attachée à référencer les ESG sur la base de ces processus.

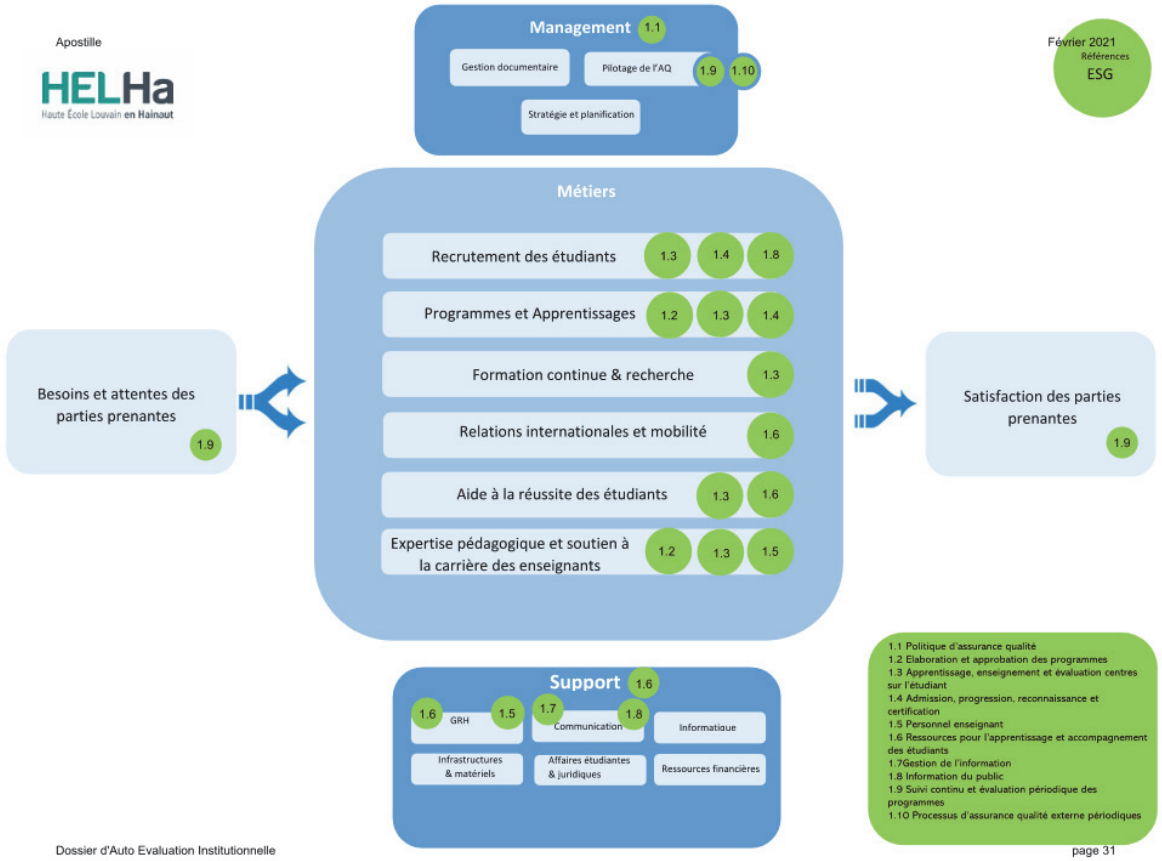

Figure 4 – Cartographie des processus Qualité HELHa et articulation avec les ESG [source DAEI]

La Cellule Qualité accompagne ainsi les équipes dans la poursuite des objectifs du plan stratégique institutionnel. Dans une logique de soutien cohérent à la politique de l'institution et dans un esprit d'amélioration continue, elle a créé un outil de diagnostic et de pilotage, servant de base de référence pour les différents groupes de travail engagés dans une démarche d'amélioration continue. Elle a également développé en 2020 une « Horloge Qualité » pour disposer d'un calendrier des actions Qualité engagées.

Figure 5 – Horloge annuelle Qualité 2020 HELHa [source : Cellule Qualité HELHa]

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

La HELHa s'est portée candidate dès le lancement de la phase pilote d'évaluation institutionnelle par l'AEQES. Cette démarche s'est inscrite dans une volonté de la part de la direction de parfaire son système de management de la qualité au service des missions dévolues à la Haute École, de bénéficier de « retombées potentielles pour l'amélioration de la qualité de leur projet éducatif et sociétal » et de disposer des résultats de l'évaluation externe pour faire évoluer à court terme son plan stratégique.

La méthodologie utilisée par l'établissement pour construire son DAEI s'est très largement inspirée du référentiel d'évaluation de l'agence qualité FINHEEC avec ses six critères centrés sur l'articulation qualité /gouvernance / stratégie et valeurs. Un travail participatif avec 8 groupes de travail constitués de membres de la direction et de représentants des membres du personnel a été effectué. L'ensemble des travaux a été organisé et soutenu par la Cellule Qualité. Ils portaient à la fois sur l'analyse et l'autocritique, mais se sont inscrits également pour permettre de poser le cadre des améliorations à envisager. Les processus Management et Maitrise des programmes ont fait l'objet d'une attention toute particulière.

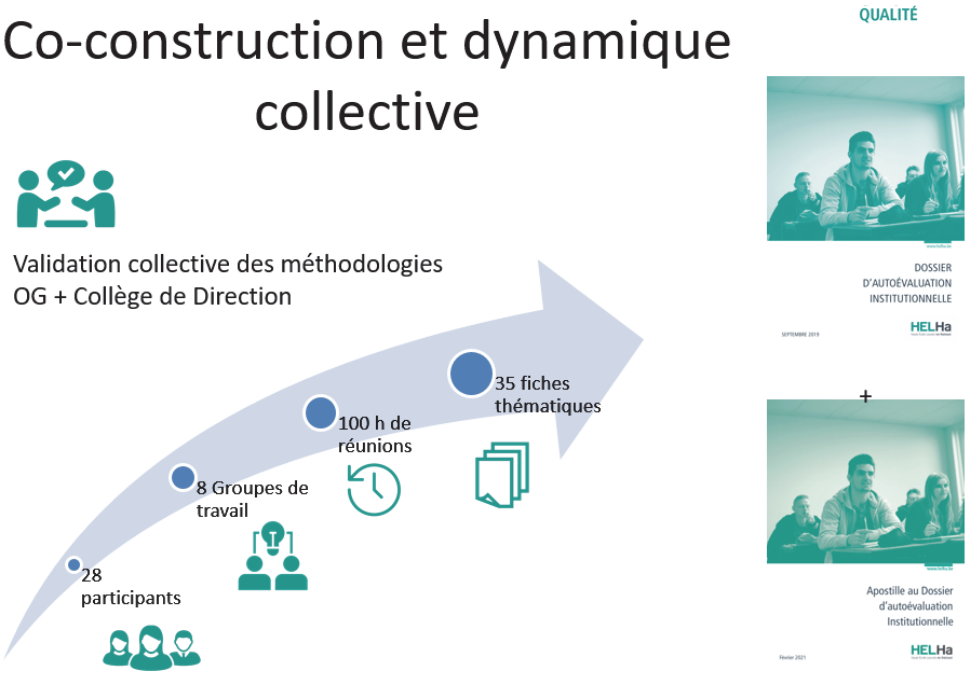

Figure 6 – Processus d'élaboration du DAEI HELHA [source : présentation HELHa]

La documentation produite dans le rapport d'autoévaluation, son apostille permettant de disposer d'informations actualisées suite au report de la visite en 2020 ainsi que l'ensemble des annexes étaient exhaustifs, agréables à lecture et ont permis au comité d'experts de disposer de tous les éléments d'analyse nécessaires.

Les experts tiennent à remercier la Cellule Qualité de la HELHa et les collaborateurs de l'AEQES pour l'excellente organisation des visites effectuées en mode distanciel. L'accès aux ressources complémentaires (en particulier aux systèmes d'information) était aisé. Même si la distance imposée par des séances *online* avec le système Webex mis à disposition par l'AEQES était contraignante pour les experts, tout a parfaitement fonctionné et les échanges avec les parties prenantes ont pu été de très grande qualité.

Durant l'ensemble des entretiens qui se sont déroulés dans un esprit d'ouverture, d'échanges et d' « amis critiques », les experts ont pu observer la grande implication de l'ensemble des participants et leur volonté de continuer à développer leur Haute École dans une logique de partages, d'excellence et d'amélioration continue.

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

1 La politique qualité est fortement implantée à la HELHa. Malgré la jeunesse de l'institution, de ses différentes implantations et un nombre important de départements, et de services parfois récents (comme les services généraux), la politique qualité est appropriée par l'ensemble des acteurs.

2 Cette politique fait sens pour les différentes catégories de personnes (enseignants, support administratif et technique, mais aussi pour les parties prenantes externes comme les *alumni* et les employeurs. Le comité d'experts constate que ces derniers sont très informés de la politique et des mécanismes d'assurance qualité de la HELHa, ce qui démontre une bonne communication externe de l'établissement et une implication constante des employeurs dans la mise en œuvre de la politique qualité.

3 Le comité d'experts confirme que cette politique n'est pas seulement une déclaration d'intention, mais effectivement trace des lignes directrices qui trouvent leur concrétisation sur le terrain. Cette politique qualité n'est pas vécue comme une contrainte administrative en interne, mais comme un vecteur d'amélioration pour mieux se projeter et connaitre ses forces et faiblesses. Elle est également un cadre pour apprécier la perception des usagers (les étudiants) et ainsi de mieux les accompagner (en lien avec la mission d'ascenseur social de la Haute École). Il y a donc une connexion bien perçue en interne par la communauté, entre la politique qualité et les dispositifs mis en œuvre pour améliorer la qualité.

4 Grâce à l'élaboration collaborative de la politique qualité et son animation sur le terrain, le concept d'assurance qualité est relativement bien connu par l'ensemble des parties internes et aussi externes (employeurs, *alumni*). La HELHa a su conserver son cadre familial avec les multiples campus tout en cherchant à formaliser les fonctions et les processus. Pour autant, la politique qualité n'a pas conduit à une formalisation à outrance ni à une bureaucratisation.

5 Le comité d'experts estime que la collégialité de la gouvernance et l'implication des parties prenantes selon le modèle de « responsabilité partagée » a favorisé l'appropriation de la politique qualité. On ne peut affirmer que l'assurance qualité relève uniquement de la responsabilité de la Cellule qualité. L'élaboration de l'autoévaluation institutionnelle pour le pilote, est un témoin de la capacité à mobiliser, à travers les 8 groupes de travail, l'ensemble de la communauté autour de la qualité.

6 Le comité d'experts a identifié une série de raisons qui ont conduit au développement et à l'appropriation de la politique qualité de l'établissement, de façon plutôt harmonieuse malgré la dispersion des sites et la multiplicité des départements. Il note l'engagement sans faille de la

direction de la HELHa sur la qualité. Toute opportunité est prise par la direction pour rappeler la cohérence entre le plan stratégique et la politique qualité, et d'appeler à l'implication de chacun pour contribuer, à son niveau, à l'émergence d'une culture qualité. Cet engagement est perçu comme positif et semble stimuler les enseignants comme les cadres administratifs, à poursuivre leurs efforts en ce sens. Cela est dû à l'exigence de résultats de la direction, qui souhaite que la politique qualité conduise à des résultats tangibles, observables et si possible mesurables (d'où les indicateurs SMART co-élaborés en interne, mais aussi les plans de mise en œuvre dotés d'échéanciers et les responsabilités affectées au pilotage des actions qualité à travers les relais). En outre, la direction a fait le choix d'avancer sur l'assurance qualité à un rythme soutenu pour l'ensemble des départements. Si les spécificités des départements et leur culture qualité sont respectées, la direction cherche à les impliquer de manière égale dans le mouvement visant à faire de la qualité une ambition commune et une concrétisation sur le terrain.

7 Cet engagement est relayé par la Cellule qualité, dont l'engagement contribue largement à l'effectivité et l'appropriation de la politique qualité à la HELHa. La Cellule qualité a la capacité de couvrir l'ensemble des fonctions de la HELHa (par exemple les services transversaux) et d'impliquer l'ensemble des personnels sans distinction. Cette Cellule est bien au fait des tendances et pratiques européennes en matière d'assurance qualité et a su développer une expertise élevée dans ce domaine (en témoigne l'adaptation du référentiel finlandais pour cette autoévaluation institutionnelle et son articulation avec les ESG). De même, le comité d'experts note la capacité de la Cellule à identifier les chantiers futurs à mener, dans les domaines où des marges de progrès seraient possibles (par exemple dans l'amélioration des fiches UE et les processus de définition des acquis d'apprentissage en lien avec les ECTS).

8 La Cellule qualité est un moteur de la politique qualité, qui en assure le déploiement et fournit le soutien adéquat aux départements. Elle est suffisamment dotée en personnel et présente depuis la création de la HELHa, assurant une permanence et sait aussi se renouveler (participation aux groupes de travail, etc.) : c'est une « force tranquille qui avance vite ».

9 La Cellule qualité joue son rôle de moteur dans l'assurance qualité mais sans l'incarner institutionnellement et ni déposséder les départements de leurs prérogatives et initiatives en matière de qualité. Elle intervient efficacement pour les appuyer, mais sans s'y substituer. De la sorte, la culture des départements est préservée, ce qui assure une bonne compréhension des personnels enseignants et des étudiants et assure la proximité avec l'assurance qualité, « qui fait sens » sur le terrain.

10 La Cellule qualité contribue à la production d'outils et de mécanismes qualité qui lui sont propres (LoiQ) et à la professionnalisation des fonctions engagées par la direction (fonctions enseignantes et support notamment). Par exemple, la fonction RH a été professionnalisée et devrait renforcer l'évaluation des enseignements.

11 Enfin, les relais qualité sont essentiels dans l'interfaçage entre la Cellule qualité, le niveau central et les départements. Ceci facilite notamment l'opérationnalisation des axes stratégiques et leur déclinaison selon les spécificités et la culture infra-départementale. Les coordonnateurs de section semblent assurer le rôle de relais qualité (pas partout toutefois) en raison de leur connaissance fine du fonctionnement de leur département, des personnels, des étudiants. En outre, le comité d'experts a noté l'implication des enseignants, même hors points relais, dans l'amélioration continue de la qualité et leur sollicitation de la Cellule. Celle-ci n'interagit pas donc pas uniquement avec ces relais, mais bien auprès de l'ensemble des personnels.

12 Le comité d'experts salue la clarté des fonctions institutionnelles au sein de la HELHa et des départements dans la gouvernance de l'assurance qualité. Les répartitions des tâches et le processus de rapportage sont compris de tous. Ceci a notamment nécessité le recentrage des

personnels sur leurs fonctions principales. Par exemple, les coordinateurs pédagogiques devront à l'avenir se charger du parcours étudiant, ce qui leur permettra de cibler leurs démarches qualité sur ce domaine. Le comité d'experts note également les orientations de la direction pour remobiliser les directions autour de missions visant spécifiquement l'amélioration de la qualité (comme à la DRH, qui n'est pas uniquement gestionnaire de personnels).

13 Le comité d'experts salue le mode opératoire de la Cellule qualité de se mettre à la portée des interlocuteurs, à adapter son soutien en fonction des besoins (différents selon les expériences des départements) et à équilibrer la stratégie de la HELHa en assurance qualité tout en préservant la spécificité des départements.

14 Le comité d'experts a identifié un certain nombre de points d'attention au regard de la politique qualité de la HELHa. D'une part, les outils de l'assurance qualité sont appréciés mais ils sont insuffisamment accessibles et donc susceptibles d'être utilisés par tous (loiQ, IPSCA). En outre, certaines innovations sont encore faiblement implémentées voire peu comprises (comme l'Horloge de la qualité).

15 L'articulation des points d'entrée de l'assurance qualité, croisant les domaines et les sections, brouille la compréhension de l'approche qualité par les enseignants et les services. Les connexions entre départements autour de la politique qualité sont d'ailleurs encore à développer. Il existe par exemple un nombre significatif de bonnes pratiques dans certains départements, mais qui ne sont pas connues des autres, ni même parfois de la Cellule qualité. Il y a possibilité de renforcer l'approche transversale de la politique qualité. Ceci est possible car la HELHa prend soin de mettre en place des référents (qualité, communication, coordinateurs infrastructures). Ces relais sont présents et leurs fonctions sont bien définies.

16 Un autre point d'attention est lié à la situation inédite en raison de la pandémie. La HELHa a su adapter son approche de la qualité. Des expériences ont été pilotées (les cours à distance, par exemple). La Cellule qualité est toujours intervenue pour adapter les modalités en fonction des besoins et des attentes inattendues en raison de la situation incertaine liée à la pandémie. Il s'agit aujourd'hui de distinguer ce qui relève des adaptations conjoncturelles de ce qui peut être pérennisé pour l'intérêt des étudiants et des personnels. Les leçons tirées en matière de e-learning seront particulièrement opportunes. La Cellule qualité y pense déjà.

17 Le rôle des étudiants est pris en compte dans la politique qualité. Les étudiants, à travers leurs délégués notamment, sont régulièrement sollicités. Par exemple, ils ont réagi au Projet Pédagogique Social et Culturel (PPSC) par des contributions écrites. Le comité d'experts a pu constater la bonne connaissance des étudiants de la politique qualité, des mécanismes et des évaluations de l'AEQES, y compris pour ce pilote. Pourtant, le comité considère que les feedbacks des étudiants pourraient être meilleurs et davantage systématisés, particulièrement sur l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Malgré le caractère familial que la Haute École revendique et la fluidité des relations étudiants, enseignants et administration, le comité s'attendait à un déploiement plus harmonieux et systématique de l'EEE. Outre un processus systématique annuel de collecte de données EEE à caractère institutionnel et académique, il semble que les départements et les enseignants décident par eux-mêmes de lancer ou non des EEE au niveau de chacun des cours. . Les étudiants sont unanimes sur le besoin de disposer d'un retour de leurs contributions. Le comité estime également que le retour des *alumni* pourrait être plus important qu'il ne l'est actuellement. La dimension insertion est fondamentale pour la HELHa, et l'enjeu pour elle est de passer de la perception de la qualité de l'insertion, à la mesure de la qualité intrinsèque et documentée de ses formations. Pour cela, la systématisation des enquêtes auprès des étudiants, *alumni* et des employeurs et le croisement des données collectées, sera essentielle.

18 Enfin, il existe des domaines de l'assurance qualité où la HELHa peut encore progresser substantiellement en matière de formalisation, quand bien même la fonction d'assurance qualité est assurée. Ainsi, l'assurance qualité de la révision des cursus manque de mécanismes stabilisés. Le comité d'experts dresse effectivement le constat d'une excellente implication des enseignants dans l'actualisation permanente et dans la réflexion plus structurelle sur l'adéquation aux besoins des étudiants et des employeurs. Pour autant, il n'existe pas de mécanismes suffisamment formalisés sur la révision des cursus qui pourraient encore mieux guider les approches des enseignants.

19 Les inconvénients de cette formalisation inachevée sont multiples : perte de synergie, manque de mutualisation, voire de valorisation des engagements individuels au sein de la Haute École pour favoriser la qualité. Il y a un risque de démultiplication des instances ad hoc (comme les comités instaurés dans les départements). La gestion des innovations est autre exemple du manque de formalisation de l'assurance qualité. Ces innovations fourmillent à la HELHa (*Go teaching*, Kot à projet, prix de la citoyenneté…) et pourraient faire l'objet d'une plus grande formalisation, notamment sur le suivi des résultats et leur diffusion.

20 Le comité d'experts considère que la HELHa pourrait étudier de nouveaux champs pour renforcer sa politique d'assurance qualité. La recherche, qui se développe assurément à la HELHa, mais également l'alternance, la mobilité internationale et la co-diplomation sont faiblement pilotés. Là encore, la HELHa assure parfois des fonctions qualité sans forcément formaliser les processus correspondants. Ainsi, le comité d'experts a constaté de bonnes pratiques, comme le pilotage des conventions de partenariats, mais qui restent relativement méconnues selon les départements. Le comité considère que la formalisation devrait permettre à la HELHa de mieux documenter ses résultats et de communiquer en externe sur la base de faits tangibles en indiquant que la Haute École s'investit dans la garantie de la qualité. Ceci peut générer un effet attractif pour les candidats étudiants, comme pour les parties externes comme les employeurs pourvoyeurs de stages et d'offres d'emploi.

21 Enfin, même si l'assurance qualité est bien comprise, la démarche autoréflexive collective n'est pas forcément ancrée dans les départements. Par exemple les évaluations programmatiques de l'AEQES semblent encore donner la cadence de l'assurance qualité interne et cristallisent la motivation des personnels enseignants autour de l'autoévaluation. En dehors de ces temps forts, l'autoévaluation n'est pas une pratique répandue. De même, ces outils (ex. Pro ECO) ne font pas forcément l'objet de réflexion critique commune qui pourrait permettre d'en apprécier l'utilité, en dehors des évaluations de l'AEQES.

RECOMMANDATIONS

1 Faire évoluer le plan stratégique de l'institution.

2 Poursuivre la mutualisation de l'utilisation des outils de l'assurance qualité interne.

3 Continuer de soutenir institutionnellement et fonctionnellement la Cellule qualité.

4 Inciter la Cellule qualité à travailler autant en bilatéral avec chaque section/département qu'en intersection, en vue de transversaliser davantage les pratiques.

5 Formaliser et capitaliser des pratiques d'assurance qualité existantes et les nombreuses innovations dans ce domaine, qui demeurent parfois méconnues. Il s'agit surtout de rendre accessible leur utilisation et mise en œuvre sur le terrain dans d'autres sections et pour d'autres cursus.

6 Etudier comment l'assurance qualité peut devenir un outil de mesure des résultats, de façon à renforcer la communication externe de la HELHa, sur la base de preuves (par exemple, les taux d'insertion, la qualité des enseignements, la transversalité des cursus, la qualité de supervision des stages, etc.).

ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

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

CONSTATS ET ANALYSES

1 La construction et l'approbation des programmes est un processus piloté par l'ARES. Le décret Paysage a permis de faire sensiblement évoluer l'ensemble du processus, en particulier sur les exigences en matière de compétences visées et de structuration.

2 Les enjeux sociétaux évoluent très rapidement et vont mettre sous pression les institutions tant sous l'angle d'une évolution de nouvelles formations, que de compétences visées au niveau de programmes existants ainsi que de formes d'enseignement (alternance, horaires décalés, co-diplomation). Le dispositif mis en place par le décret Paysage reste cependant relativement lourd et peut provoquer certaines inerties au sein des institutions, en particulier à la HELHa.

3 L'ensemble des programmes bachelier et master proposés par la HELHa sont habilités par la FWB via l'ARES et dès lors correspondent au niveau adéquat requis.

4 La Haute École applique les règlementations en matière d'habilitation de programmes et semble globalement satisfaite du processus mis en place au niveau de la FWB.

5 Les processus Qualité internes à la HELHa pour la proposition d'élaboration ou révision de programme intègre les différentes parties prenantes (des sections à la cellule Qualité en passant par la CAP). Le comité d'experts a pu se faire une opinion très favorable des soutiens effectués par la CAP et la cellule Qualité aux sections/domaines. Il a pu observer en outre que les responsables des formations sont très sensibles aux approches programmes. Des innovations pédagogiques sont clairement développées ci et là. Toutefois, ces approches peuvent faire l'objet d'une meilleure systématisation et dissémination (de bonnes pratiques) au sein de la Haute École.

6 La HELHa s'inscrit pleinement dans les défis d'évolution de programmes. La Haute École a déjà reçu l'habilitation pour plusieurs programmes en alternance et en co-diplomation. Elle s'inscrit également dans les défis de l'apprentissage tout au long de la vie (LLL) en intégrant notamment les démarches VAE.

7 Compte tenu de ses particularités (notamment en tant que Haute École soutenant l'ascension sociale de ses étudiants et ayant un ancrage régional fort), le comité d'experts estime que la HELHa dispose d'un potentiel de développement de programmes en alternance et/ou en horaires décalés. Il a le sentiment que ces démarches d'ores et déjà entreprises doivent être renforcées.

8 Les qualifications résultant des programmes sont clairement communiquées aux parties prenantes notamment par le biais des brochures et du site internet de la Haute École qui est particulièrement bien développé. Il permet une lecture agréable des objectifs, compétences visées et qualifications pour chaque programme de formation.

RECOMMANDATIONS

1 Poursuivre les opportunités de développer de programmes en alternance.

2 Poursuivre les démarches visant à faire évoluer les programmes en matière de construction et d'ingénierie programmatique (renforcement des approches programmes, intégration et partage de bonne pratiques en matière d'innovations pédagogiques et d'horaire décalé, poursuite des développements en matière de VAE).

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 concept de l'apprentissage centré sur l'étudiant est connu à la HELHa et il y est développé à plusieurs endroits. Ainsi, certains domaines avec des grands effectifs assurent une partie de l'enseignement en petits groupes et avec un tutorat personnalisé par les pairs. Il existe des enseignements par projets dès le niveau Bloc 2. Certains enseignants modifient leurs approches pédagogiques pour centrer l'enseignement sur l'étudiant.

2 Toutefois, cette approche n'est pas une politique institutionnelle, et il semble qu'elle est laissée au choix des acteurs dans les départements.

3 Le comité d'experts a observé que le Conseil pédagogique traite de l'introduction d'outils TICE, des EEE, des centres de documentations etc., mais n'élabore pas de stratégie globale pour la mise en place de l'apprentissage centré sur l'étudiant au niveau de la HELHa. Les membres du Conseil pédagogique jouent un rôle de consultant pour les enseignants.

4 Le comité d'experts note que positivement que le Conseil pédagogique comporte des membres étudiants. Toutefois, notamment pour des raisons organisationnelles, leur participation est relativement faible.

5 Moodle est utilisé par la totalité des UE consultées comme plateforme de dépôt de ressources. Une utilisation au-delà pour scénariser un enseignement à distance semble encore très rare. La Cellule d'Appui Pédagogique organise des formations et des réunions d'échange avec une participation accrue depuis la crise Covid.

6 Les enseignants peuvent bénéficier du soutien de la Cellule d'Appui Pédagogique pour enseigner à distance. Cette offre pourrait être acceptée par davantage d'enseignants selon le témoignage des étudiants. L'aide technique est aussi apportée par des étudiants employés par la HE pour cela. Ce dispositif recueille un écho mitigé.

7 La HELHa considère que la formation à distance s'installera dans la durée au-delà de la crise sanitaire. Le comité d'experts a pu observer qu'il y a une grande volonté de maintenir certains acquis de l'enseignement à distance obtenus pendant la crise Covid. La mise en place d'un groupe de travail « Enseignement 2025 » alimenté par les débats vifs entre enseignants sur le bilan actuel, témoigne de l'engagement institutionnel pour co-construire la phase post-Covid avec les acteurs. Les départements repensent dès maintenant les cursus et la charge de travail pour un étudiant et un enseignant dans un dispositif distanciel.

8 Le comité d'experts a consulté de manière aléatoire des fiches ECTS de certaines UE sur le site web de la HELHa. Ces fiches sont bien conçues avec les rubriques utiles pour mettre en œuvre

une approche compétences. Elles se réfèrent au référentiel de compétences et précisent les acquis d'apprentissage visés. Leur rédaction et leur encodage sont centralisés, ce qui garantit une certaine homogénéité.

9 Les EEE sont formalisées au niveau de la HELHa avec des questionnaires standardisés et une période d'enquête en fin d'année qui conviennent aux acteurs. Les départements peuvent ajouter des questions qui leur sont propres, par exemple, sur la cohérence des années. L'analyse des résultats par les conseils de département en septembre-octobre de l'année suivante, puis le retour vers les étudiants sont des points très positifs.

10 La granularité des EEE ne permet pas à chaque enseignant d'avoir un retour sur son propre enseignement. Il existe une série de questionnaires mieux adaptés à cet objectif sur l'intranet. Les enseignants peuvent s'en servir, mais peu le font. Il a été évoqué que l'imposition des EEE institutionnelles a mené à la disparition des évaluations individuelles par les enseignants. Dans ce cas, deux outils qui se veulent complémentaires se font en fait concurrence.

11 Des nouvelles formations pour un public en reprise d'étude sont développées avec une forte composante *Apprentissage centré sur l'étudiant*. Des nouvelles formes d'enseignement (articulé autour des thématiques de stage d'étudiants) et d'évaluation (approche portfolio) sont introduites. Ces réflexions et pratiques peuvent inspirer la transformation pédagogique dans les autres formations.

12 L'appui sur la recherche appliquée est très variable selon les départements. Alors que certains ont introduit dès les premières années de BAC l'apprentissage d'une démarche réflexive en vue de formuler des opinions ou des jugements critiques, d'autres ne l'appliquent pas.

RECOMMANDATIONS

1 Élargir la mise en place de l'apprentissage centré sur l'étudiant en diffusant les bonnes pratiques de certaines formations. Assurer la connaissance du concept auprès de tous les enseignants.

2 Exploiter davantage le potentiel de la plateforme d'apprentissage en ligne Moodle (connectED) pour la conception de l'enseignement à distance.

3 Assurer un retour vers chaque enseignant sur la qualité de son enseignement qui lui permet d'améliorer sa pratique individuelle.

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 Concernant l'admission, la Haute École avait entamé un processus de digitalisation de la procédure d'inscription. La crise Covid a permis d'accélérer cette digitalisation puisque l'inscription pour l'année 2020-2021 est passée au tout numérique. Cette transition semble s'être effectuée de façon positive.

2 L'établissement organise également une procédure de recours contre les décisions d'admission. Il ressort des entretiens que la procédure est connue de la part des étudiants. En effet, l'établissement organise des moments d'information en début d'année scolaire afin de sensibiliser les parties prenantes. La Haute École s'efforce d'entretenir un dialogue ouvert sur ces questions afin de limiter le nombre de recours.

3 Concernant la progression des étudiants, l'établissement suit la progression des étudiants à travers l'utilisation du programme annuel de l'étudiant (PAE). Ils sont signés par les étudiants chaque année et des rappels par mail sont effectués afin de les sensibiliser à l'importance du PAE. En effet, il permet d'avoir une preuve écrite et d'établir une certaine cohérence entre les programmes de cours suivis par les étudiants. Cependant, il ressort des entretiens que le PAE est encore passablement méconnu des étudiants. L'établissement regrette que les étudiants ne s'en saisissent pas suffisamment. Lors de la visite, le comité a également relevé le développement d'une approche par portfolio dans certains cursus permettant l'évolution et le parcours de l'étudiant. Les retours sont globalement positifs sur cette méthode.

4 Pour les étudiants à besoins spécifiques, l'établissement est soumis au décret Inclusion. La Haute École met en place des dispositifs d'accompagnement comme l'octroi de temps supplémentaires aux examens. Des aménagements sont également possibles au sein des cursus. De plus, toutes les informations nécessaires sont données au moment de la réunion en début de la première année.

5 Concernant la reconnaissance, l'établissement possède une politique de valorisation de l'engagement. L'établissement soutient activement le conseil étudiant (Organisation des Etudiants de la HELHa - OEH) et encourage les étudiants à devenir délégués au sein de leur classe. La valorisation de l'engagement passe par l'allocation de crédit ECTS, ou un supplément au diplôme. Pour l'entreprenariat, la valorisation s'effectue au niveau des départements. Il n'existe pas de politique institutionnalisée pour l'entreprenariat. La volonté de faire remonter l'entreprenariat au niveau du conseil de gestion afin de devenir une politique institutionnelle a été exprimée lors des entretiens.

6 La valorisation des acquis d'expérience (VAE) est également possible au sein de la Haute École. Elle est au centre de certains cursus comme le programme *GoTeaching*. Une aide est proposée aux étudiants pour la constitution des dossiers. Des entretiens de rencontre peuvent être organisés afin de déterminer si la formation correspond au projet de l'étudiant par exemple. En outre un projet de programme alliant formation en horaires décalés et VAE a été évoqué lors des entretiens.

7 Dans le cadre de la mobilité étudiante, toute formation faite à l'étranger est reconnue académiquement. Le Bureau international aide les étudiants. Toutefois, l'offre de co-diplomation reste assez marginale. Le nombre de places est limité et les formations sont peu connues.

8 Concernant la certification, l'établissement transmet un supplément au diplôme qui est vérifié chaque année. Toutefois, le comité a observé qu'il existe quelques différences d'un département à l'autre. À titre d'exemple, les étudiants en santé doivent obtenir des visas pour pratiquer. Parfois, le délai est différent en fonction des départements.

RECOMMANDATIONS

1 Améliorer la visibilité et l'utilisation du PAE. Il semble nécessaire de conscientiser les étudiants afin de faire comprendre l'importance d'un tel document.

2 Harmoniser les procédures entre les domaines, notamment celles concernant la certification des diplômés.

3 Poursuivre le projet d'institutionnalisation de la valorisation de l'entreprenariat afin que tous les étudiants puissent en bénéficier dans les mêmes conditions.

4 Développer le projet d'un programme en horaire décalé / VAE qui permettrait à l'établissement d'attirer un nouveau public et d'asseoir son ancrage dans le paysage professionnel local.

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 L'Axe 2 du plan stratégique de la HELHa portant sur la professionnalité des enseignants est un des deux axes sur lequel l'institution est la plus avancée.

2 L'institution a renforcé la gestion des ressources humaines au sein des services généraux symbolisés par le recrutement d'une directrice des Ressources humaines en novembre 2019 concrétisant une orientation stratégique du Projet Pédagogique Social et Culturel (PPSC) de la Haute École. Le service du personnel et le service des ressources humaines (RH) ont été réunis au sein d'un même service pour renforcer la cohérence des activités de soutien aux enseignants et pour professionnaliser la gestion des RH.

3 Un plan d'action RH sur trois ans a été établi. Parmi les actions menées, une attention particulière a été accordée aux entretiens annuels de fonctionnementet d'évaluation, qui font partie de l'évaluation des enseignants au même titre que l'entretien institutionnel. Une offre de formation aux directions a été proposée par les RH pour la gestion des entretiens de fonctionnement de manière à professionnaliser et uniformiser l'approche suivie. Une autre composante de ce plan d'action est le développement de descriptifs de fonction pour l'ensemble du personnel, permettant de travailler sur l'accompagnement des profils recherchés au sein de la HELHa.

4 Le profil des enseignants de la HELHa est assez diversifié, ce qui est une richesse de ce type d'institution permettant de nourrir le contenu de l'enseignement par leur expérience professionnelle. Les enseignants revendiquent leur liberté pédagogique, ce qui est susceptible de favoriser le développement de l'innovation pédagogique mais cela semble se faire au détriment des échanges et de la mutualisation de bonnes pratiques, surtout entre implantations ou domaines différents. Par contre, la situation sanitaire actuelle a favorisé la mutualisation des bonnes pratiques entre enseignants pour l'usage du numérique en s'appuyant sur les compétences spécifiques de certains.

5 La politique de promotion des enseignants semble être perçue comme manquant de transparence tant sur les critères retenus que sur le processus. Cette perception est une source de frustration pour certains enseignants mais ne semble pas nuire à leur conscience professionnelle. La politique de recrutement de la HELHa ne permet pas actuellement de reconnaitre le titre de docteur à un niveau correspondant au statut de chargé de cours. La situation est similaire pour le statut de chercheur-enseignant. Malgré le soutien à la recherche appliquée au sein de la HELHa au travers de la création récente du Centre de Recherche, d'Études et de Formation continue (CeREF) de la HELHa, la recherche appliquée n'est pas valorisée dans le développement de carrière des enseignants (en partie étant donné l'absence de statut reconnu d'enseignant-chercheur). Il en résulte un hiatus entre les principes évoqués pour les appels à promotion et la valorisation des résultats de la recherche dans le

développement professionnel des enseignants. Le service RH de la HELHa est en train d'élaborer des critères plus transparents et objectivables pour la promotion des enseignants parmi les éléments de son plan d'action.

6 Les enseignants ont une bonne perception de la politique de qualité de l'institution et sont attentifs, avec le soutien de la cellule qualité, à la prise en compte des résultats des EEE (voir ESG 1.3.).

7 Les enseignants peuvent s'appuyer sur la cellule d'appui pédagogique (CAP). La CAP agit comme un outil à disposition des enseignants avec un focus plus spécifique sur les nouveaux enseignants. La CAP accompagne les nouveaux enseignants et les autres enseignants dans la professionnalisation de leur métier, notamment pour le développement de l'approche programme et par compétence. La CAP a joué un rôle important pour former à la plateforme ConnectEd. Elle a également accompagné le développement de modèle type de grille pour les EEE. La CAP s'appuie sur une newsletter (Info CAP) pour informer les enseignants. Elle organise différentes activités comme des journées pédagogiques (avec partage de pratique), des webinaires, des formations (présentiel, distanciel), des événements pédagogiques en collaboration avec des partenaires externes. La CAP a également mis en place des communautés sur Teams (CAP formations avec 198 membres et Outils numériques comportant 331 membres), ou encore soutient la veille pédagogique sur FaceBook.

8 Les enseignants bénéficient également d'un soutien spécifique pour l'acquisition du CAPAES via la CAP. Cette dernière propose un accompagnement collectif (séance d'info, et formation à la description et l'analyse) qui a bénéficié à +/- 12 membres du personnel durant cette année académique. Par ailleurs, un accompagnement individuel à la finalisation du dossier professionnel en fonction des besoins de l'enseignant est proposé et a concerné 30 personnes l'année dernière. Cet accompagnement s'ajoute à l'accompagnement réalisé en interne au sein des départements

9 A terme, l'objectif de la politique GRH est de développer un programme de formations continuées en interne. Un Comité de pilotage travaille dans ce sens. Il y a une volonté de favoriser les échanges avec d'autres Hautes Écoles comme HELMo et HENALLUX. Un soutien spécifique a été accordé durant la période de crise sanitaire pour accompagner le passage à l'enseignement distanciel par la CAP. Cependant, l'appropriation de ce soutien par les enseignants a été variable et a été accompagné informellement dans certains cas par le soutien apporté par les étudiants aux enseignants pour le basculement en numérique. L'accès aux formations peut être freiné par la charge de cours des enseignants, les budgets mis à disposition étant rarement utilisés dans leur totalité. La formation continuée permet également de favoriser les échanges entre les enseignants et le monde professionnel. Un comité de pilotage travaille sur un plan de formation pour l'ensemble du personnel de manière à avoir à terme un plan de formation par personne.

10 La mobilité internationale des enseignants, gérée par le Bureau International de la HELHa reste limitée et n'est pas a priori valorisée. Elle peut s'effectuer dans le cadre de projet de recherche appliquée.

11 La recherche appliquée menée par les enseignants semble peu développée malgré le potentiel d'expertise existant au sein de l'institution dans différents domaines. La mise en place du CeREF crée les conditions nécessaires pour insuffler une nouvelle dynamique au sein de la HELHa pour la recherche appliquée, en favorisant les projets de recherche interdisciplinaire. Les activités de recherche appliquée sont perçues comme nourrissant les pratiques d'enseignement même si la dynamique est différente entre domaines.

12 Les professeurs invités et les remontées au travers des stages et des TFEs réalisés en collaboration avec l'industrie apportent un réel ancrage dans la réalité socioprofessionnelle, ce qui est une source de qualité de l'enseignement. Par ailleurs, les programmes de formation continue mis en place dans le cadre du CeREF permettent d'assurer une mise à niveau régulière des connaissances des enseignants en lien avec le développement de nouvelles technologies ou compétence professionnelle

RECOMMANDATIONS

1 Soutenir la démarche de professionnalisation de la gestion des RH dans la dynamique créée par la nomination d'une directrice RH et de fusion des activités RH et services généraux.

2 Clarifier les critères et perspectives de promotion pour les enseignants et les autres catégories de personnel. Une telle démarche s'avère d'autant plus importante dans un contexte de plus grand concurrence entre institutions de l'enseignement supérieur pour attirer des enseignants.

3 Pérenniser et valoriser les activités de recherche appliquée développées dans le cadre du CeREF sous réserve des contraintes externes à l'institution, notamment l'absence d'un statut reconnu de chercheur-enseignant.

4 Promouvoir la formation continuée pour les enseignants, notamment dans le cadre des activités du CeREF, afin d'assurer l'adéquation entre le contenu des cours et les attentes du monde professionnel.

5 Soutenir la mobilité internationale des enseignants.

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 La HELHa dispose d'un ensemble de services de soutien aux étudiants qui sont accessibles sur tous les sites grâce aux relais du Service d'Aide à la Réussite. L'information sur leur disponibilité circule bien. Le tutorat par les pairs est organisé par la HELHa.

2 Les étudiants en situation de handicap ou avec des troubles d'apprentissage peuvent bénéficier d'un soutien adapté, en particulier du tiers temps aux examens. Le service d'Accueil et d'Accompagnement traite les demandes sur la base d'un rapport médical. Les besoins d'autres publics étudiants particuliers, par exemple les sportifs de haut niveau, sont pris en charge par les départements.

3 La HELHa a réagi aux besoins accrus de soutien psychologique depuis la crise Covid par l'emploi de deux psychologues à mi-temps. Elle a aussi augmenté d'autres actions de soutien grâce à des fonds supplémentaires, et renforcé sa collaboration avec des services extérieurs.

4 On constate au niveau de l'institution une absence d'évaluation de l'efficacité des différents services d'aide à la réussite et d'accompagnement des étudiants. La satisfaction des usagers est vérifiée par questionnaire ou entretien individuel au sein des services.

5 La méthodologie de répartition du budget a atteint ses limites. La HELHa est en train de redéfinir ses critères pour une attribution des moyens à l'entité centrale et aux départements. La juste prise en compte des coûts différents par étudiant selon les départements fait débat. La nouvelle répartition doit apporter une plus grande sécurité et responsabilité budgétaire au niveau des départements, et assurer un service équitable sur tous les sites.

6 Tous les étudiants ont accès à des centres de documentation qui disposent de places de travail individuelles et pour groupes. Les ressources spécifiques par UE sont mises à disposition sur Moodle (connectED) ou imprimées par des prestataires extérieurs. Les 12 centres assurent leur coopération à travers des assemblées générales biannuelles, et des groupes de travail très réguliers, mais sans participation étudiante. Un plan de développement est en cours de construction qui vise des centres de documentation avec plus de places pour les usagers.

7 L'infrastructure et l'équipement sont décrits d'une manière générale comme étant satisfaisants et répondant aux besoins, avec toutefois une certaine hétérogénéité. La direction de la HELHa vise à maintenir quelques petites implantations qui présentent un grand intérêt stratégique, et sinon renforcer les grands campus.

8 L'équipement des sites pour l'enseignement à distance avec une meilleure connexion internet est en cours ou programmé prochainement. Certaines utilisations comme l'enseignement

comodal avec un grand nombre de connexions synchrones restent un défi, et ces contraintes doivent alimenter la planification pédagogique.

9 La HELHa a beaucoup d'accords de partenariat avec la Belgique flamande et l'étranger, parfois incluant la codiplomation ou bidiplomation, et certains depuis très longtemps. Les exemples exposés au comité apportent une plus-value aux formations. Néanmoins, le nombre d'étudiants en mobilité est très faible.

10 Les étudiants en codiplomation n'ont pas les mêmes accès aux ressources que les étudiants de la HELHa à cause de problèmes d'inscription dans le système informatique, ce qui nuit à la qualité des études.

11 Certains départements sont engagés dans la recherche appliquée qui leur apporte des moyens et outils techniques spécifiques. Les étudiants y ont accès au cours de leur formation et peuvent ainsi s'entrainer sur un matériel moderne et proche du milieu professionnel.

12 L'Organisation des Etudiants de HELHa (OEH) organise des rencontres d'étudiants sur les grands sites. La HELHa met un budget à disposition pour des journées d'accueil sur tous les sites, mais il n'est pas toujours sollicité. La vie étudiante se limite au site d'enseignement de chaque étudiant, il n'y a pas de mobilité ou rencontres entre les sites.

RECOMMANDATIONS

1 Maintenir l'accessibilité sur tous les sites à tous les services de soutien aux étudiants.

2 Veiller à l'accord au plus près du développement de l'infrastructure informatique et des méthodes pédagogiques envisagées par un échange direct entre la Cellule d'Appui Pédagogique, les Conseils de départements et le Service informatique.

3 Vérifier la pertinence de tous les partenariats internationaux et avec la Belgique flamande, et enlever les freins à la mobilité pour les programmes reconnus utiles pour les formations.

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 L'utilisation des outils d'évaluation des enseignements est dans son approche relativement systématique permettant d'être exploitée et de constituer un élément fiable de retour (voir ESG 1.3 et 1.9).

2 L'institution s'appuie sur l'application ProEco pour la collecte d'information sur sa population étudiante. Ce logiciel est alimenté par des informations sur les étudiants dès la validation de leur inscription à la HELHa. ProEco couvre l'ensemble du parcours de l'étudiant et inclut également des informations sur le profil socio-économique des étudiants. Cette application est en cours de mise à jour, ce qui permettra de renforcer les connexions/interfaces avec d'autres banques de données ou outils de gestion de la qualité comme l'application LoiQ.

3 LoiQ est l'outil de gestion intégré des actions qualité développé par la HELHa. LoiQ offre un niveau de granularité assez important permettant d'aller jusqu'au niveau des sections pour la mise en œuvre du plan d'action. Les sections/départements/domaines ont la possibilité d'encoder des actions d'amélioration dans LoiQ en lien avec les thématiques issues du plan stratégique 2015-2020 de l'institution. Cet outil est reconnu et apprécié par les acteurs de la qualité mais n'est pas assez connu à tous les niveaux de l'institution. L'accès à LoiQ semble insuffisant, étant limité aux Relais Qualité des départements. Par ailleurs, malgré l'importance de cet outil pour le pilotage institutionnel de la qualité, son développement nécessitant le soutien du service informatique de la HELHa a été freiné par les urgences à gérer dans le contexte de la crise sanitaire actuelle.

4 L'institution ne s'est pas dotée d'un tableau de bord permettant un réel pilotage de l'institution ainsi que de ses programmes. Les conditions pour le développement d'un outil pour le pilotage sont réunies au sein de l'institution au travers des outils LoiQ et ProEco, en complétant et élargissant le périmètre de collecte des données si nécessaire. Le logiciel ProEco est déjà utilisé pour l'extraction d'indicateurs quantitatifs trois fois par an.

5 La Cellule Qualité joue un rôle de support pour l'utilisation de LoiQ. La CQ a également d'autres outils comme l'horloge qualité qui permet de baliser des moments clés de la démarche qualité au niveau des départements.

RECOMMANDATIONS

1 Favoriser un accès à LoiQ de manière plus large pour renforcer l'appropriation de la démarche qualité et l'accès aux données pertinentes pour le pilotage des programmes.

2 Assurer l'intégration des outils principaux de pilotage de l'institution et des programmes, LoiQ et ProEco, de manière à permettre la création de tableaux de bord au niveau de l'institution et 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 La Haute École possède un service communication qui, depuis septembre 2020, a été renforcé afin de centraliser les activités de communication. Des référents communication ont été mis en place au sein des domaines afin de réaliser une promotion spécifique des cursus présents dans chacun des domaines. L'équipe complète se réunit mensuellement. Une stratégie de communication a également été mise en place pour l'année 2021.

2 D'une manière générale, les différentes parties prenantes de la Haute École sont satisfaites de la communication. Un dialogue ouvert et convivial existe au sein de l'établissement permettant de répondre efficacement aux besoins de chacun. Différents canaux de communications sont utilisés. À titre d'exemple, une newsletter Covid a été mise en place afin de maintenir le lien avec les étudiants et de les informer des dispositifs existants. Les services administratifs jouent également un rôle important dans l'accès à l'information. Ils favorisent l'écoute des étudiants en jouant le rôle d'interface.

3 Le site internet est également un outil de communication important au sein de la Haute École. Complet et fonctionnel, il permet d'avoir accès aux informations de façon claire, précise et actualisée. Les étudiants ont été consultés concernant la révision du site. De plus, l'établissement est présent sur les réseaux sociaux afin de pouvoir atteindre un public cible plus étendu.

4 La Haute École souhaite développer un réseau *alumni*. L'objectif de ce réseau est de les intégrer davantage dans la vie de l'établissement et notamment comme témoins de l'insertion. Un projet de stratégie LinkedIn est en cours pour réunir les *alumni* dans un réseau social.

5 Concernant les fiches ETCS, l'établissement les rend facilement accessibles pour les étudiants et pour le corps enseignant. Elles sont régulièrement mises à jour. Une journée de rédaction des fiches est organisée. Une fois rédigées par les enseignants, la direction valide les fiches ECTS. Il ressort des entretiens un avis positif concernant les fiches. Elles sont un document de référence. De plus, au début de chaque année, un fascicule informatif sur les enseignements est transmis.

6 Toutefois, la communication sur les formations alternatives, telles que la formation en horaires décalés, les échanges à l'étranger, les formations en alternance, est assez faible. Ces formations souffrent d'une certaine méconnaissance. Il en va de même pour la recherche.

7 Concernant la communication effectuée sur le système qualité, la cellule qualité joue un rôle important. Des actions sont menées à différentes échelles comme par exemple, l'Horloge qualité permettant aux coordinateurs d'être au courant des événements importants en lien avec la qualité. La cellule utilise également les affichages et participe ponctuellement à la newsletter de l'établissement pour communiquer sur les informations importantes. De plus, au

niveau de l'institution, un point qualité et stratégie est organisée à chaque rentrée académique. Concernant les relations entre les relais qualité et la Cellule, il ressort des entretiens une certaine fluidité dans les échanges. Des relations étroites et un esprit de collaboration animent les relations.

8 Cependant, le comité a observé la faible utilisation du logiciel LoiQ. Les actions d'amélioration encodées sur LoiQ ne sont pas partagées. Elles passent par le directeur de département qui fera ensuite la transmission. Il n'y a pas de systématisation dans la communication. Le comité regrette le manque de partage de bonnes pratiques.

9 Concernant la communication externe, il ressort des entretiens un avis très positif de la part des étudiants et des externes. Ils recommandent tous la Haute École. Elle a su survivre et se pérenniser dans le paysage professionnel suite à la fusion des Hautes écoles. La qualité des enseignements et ses bons classements dans les concours, notamment en agronomie, contribuent à l'amélioration de l'image. De plus, les rencontres avec les fédérations et les réseaux renforcent son ancrage local. La Haute École est présente dans divers salons. Elle organise également des portes ouvertes dans lesquels elle fait participer ses étudiants.

10 Une attention particulière est apportée au lien avec le secondaire. La Haute École collabore avec des universités et des salons d'informations. Durant la crise Covid, le site internet a été repensé afin de favoriser l'accès aux élèves du secondaire. Des envois de brochures papiers sont également organisés à destination des écoles du secondaire.

RECOMMANDATIONS

1 Accroître la communication sur la politique qualité. Le comité recommande, notamment, de renforcer l'utilisation du logiciel LoiQ. Il serait intéressant de faire ressortir son potentiel. Cela permettrait d'intensifier les échanges et de favoriser l'impulsion au niveau institutionnel.

2 Stimuler le réseau qualité au sein de la HELHa. Le comité suggère d'accroître le partage de bonnes pratiques. Il semble essentiel de créer davantage de ponts de communication entre les relais qualité et de renforcer la maitrise de la communication afin d'éviter l'isolement de certains départements.

3 Augmenter la communication des formations "alternatives" et de la recherche.

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 Les programmes de la HELHa sont régulièrement soumis aux évaluations organisées par l'AEQES ainsi que par d'autres organismes tels que la CTI pour certains programmes du domaine des sciences de l'ingénieur.

2 La HELHa, ses domaines et départements prennent clairement en considération les recommandations effectuées lors de ces évaluations et les inscrivent dans leurs plans d'action. Cette approche Qualité favorise clairement l'amélioration continue des programmes.

3 La HELHa a une approche intégrant une révision régulière de ses programmes. 80% des programmes sont ainsi révisés, à différents degrés de profondeur, chaque année. Ces révisions sont conduites au sein des départements et des sections et font l'objet de suivis.

4 L'approche programme n'est pas suffisamment encore développée au sein de l'institution et pourrait être clairement inscrite comme une priorité de développement futur à intégrer dans la révision du plan stratégique.

5 Les approches utilisées lors de la révision de programme sont assez hétérogènes d'un département à un autre, ce qui en l'état n'est pas un problème en soi. Toutefois des outils méthodologiques communs n'existent pas encore à l'ensemble de l'institution. Le comité d'experts estime que de tels outils seraient utiles et en soutien aux parties prenantes engagés dans ces processus.

6 Lors des différents entretiens, le comité d'experts a pu observer que les partages de bonnes pratiques entre départements en matière de suivi et de révision de programmes sont relativement peu développés.

7 Le comité d'experts a pu également observer que les étudiants, mis à part lors de la prise en compte des retours de l'EEE et dans le cadre de leur participation aux différents conseils, sont encore peu intégrés comme parties prenantes dans les processus de suivi et de révision de programmes. Ils sont par contre bien informés des résultats des EEE.

8 Les outils de construction de cohérences de programmes existent à différents niveaux dans la Haute École. Le comité d'experts observe qu'ils pourraient être intensifiés tant dans leur utilisation que dans leurs formes.

9 Le rôle des coordinateurs de programmes doit être renforcé vers des véritables responsabilités de programme et ainsi encore plus renforcer le leadership pédagogique.

10 Lors de révisions de programmes, des points d'attention sur la cohérence des évaluations et des charges de travail estudiantine et des progressions d'étude devraient être systématiquement conduits.

11 Il serait certainement opportun de penser à établir un dispositif propre à la Haute École d'auto-évaluation interne sur des dimensions de cohérence programmatique qui pourrait se faire entre deux évaluations externes AEQES.

RECOMMANDATIONS

1 Étudier les possibilités de développer une démarche d'autoévaluation et de suivi propre à la Haute École se situant entre deux évaluations externes AEQES. Cette démarche pourrait renforcer notamment les approches programmes, ainsi que l'intégration des étudiants au processus.

2 Intensifier les démarches de mises en commun de bonnes pratiques en matière d'innovations pédagogiques.

3 Poursuivre le développement d'outils méthodologiques soutenant les actions de révision de programmes.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

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

CONSTATS ET ANALYSES

1 La Haute École a su pleinement exploiter les différentes évaluations programmatiques avec l'AEQES, comme une opportunité d'apprécier la pertinence et l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité et de l'organisation mise en place en interne. Le comité d'experts comprend que chaque évaluation programmatique a été l'objet d'une analyse poussée des progrès de l'établissement, au-delà de la qualité des seuls cursus ou clusters évalués. Ainsi, c'est à partir de la succession des évaluations programmatiques que la Cellule qualité de la HELHa a pu capitaliser les bonnes pratiques, identifier les points d'amélioration, et ceci pour l'ensemble des programmes qu'elle propose. C'est par le truchement des évaluations externes de l'AEQES que l'établissement a pu conforter son dispositif d'assurance qualité interne institutionnel, dont les résultats se concrétisent par exemple à travers l'outil LoiQ ou les mécanismes d'évaluation des enseignements par les étudiants. L'évaluation périodique des programmes a donc permis une actualisation du degré d'implémentation de l'assurance qualité dans les départements. Elle a en même temps conduit à une formalisation des processus qui a largement dépassé le cadre des cursus ou clusters évalués en externe.

2 Il n'a pas été identifié d'autres initiatives d'évaluation externe que ceux de l'AEQES et de la CTI pour la filière ingénieur. La fréquence du passage de l'AEQES a été jugée suffisante, et a été menée en parallèle aux travaux intensifs de l'établissement pour améliorer son assurance qualité interne. Le comité d'experts confirme la pertinence de cette approche « boule de neige » qui privilégiait l'efficience : la mobilisation des moyens mis au service d'une évaluation programmatique devait incidemment servir à l'ensemble de l'établissement. Ce fut le cas.

3 Pour ce faire, l'établissement s'est appuyé sur la Cellule qualité interne, qui a eu les moyens à sa disposition et le temps nécessaire de capitaliser au fur et à mesure des évaluations programmatiques (notamment à travers les rapports d'évaluation et les analyses transversales). Les équipes d'enseignants ont pu confirmer la professionnalisation de l'appui de la Cellule (par exemple en termes d'accompagnement à l'autoévaluation programmatique), à chaque évaluation de l'AEQES. Le comité d'experts souligne ici la capacité de la Cellule qualité à faire la synthèse des évaluations programmatiques, tant au niveau des processus que des résultats quelles que soient les modalités d'enseignement (plein exercice, alternance ou codiplomation), leur implantation sur les sites divers et les domaines disciplinaires ou interdisciplinaires. Il n'aurait pas été possible d'effectuer ce travail de synthèse sans la vision transversale et systémique de la Cellule qualité. De la même manière, la Cellule a su tirer les leçons de l'accréditation CTI de la filière ingénieur, au profit de l'ensemble des départements.

4 Le comité d'experts comprend que si la Cellule qualité pouvait tirer des leçons des évaluations programmatiques en termes d'assurance qualité interne, le défi était de taille pour des instances, comme la Cellule d'appui pédagogique. Celle-ci peine encore à utiliser pleinement les résultats des évaluations programmatiques pour identifier des bonnes pratiques qui pourraient concrètement servir l'ensemble des départements.

5 Le comité d'experts note que les résultats des évaluations programmatiques ont été largement diffusés au sein de l'établissement. Ils ont fait l'objet de débats réguliers, qui ne se sont pas restreints au cercle des enseignants impliqués dans le programme évalué. Au contraire, le résultat des évaluations ainsi que le suivi établi par l'AEQES, a été l'occasion de débattre avec d'autres sections, notamment dans l'optique d'accroitre l'inter-sectionalité de l'offre de formation.

6 En sus, l'établissement a cherché à impliquer le plus de catégories possibles dans l'analyse des résultats des évaluations programmatiques : les enseignants, les supports administratifs et techniques, et les étudiants. Il ne s'agissait pas de multiplier les réunions de restitution, ce qui aurait sans doute rencontré peu d'écho hors de la section évaluée, mais plutôt d'utiliser à bon escient le résultat lors de débats plus larges – ce fut notamment le cas pour la préparation de la présente autoévaluation institutionnelle. On souligne ici la persévérance de la Cellule qualité pour intervenir à chaque instant, en s'appuyant sur le résultat capitalisé des évaluations programmatiques passées. Les coordinateurs pédagogiques et les relais qualité ont ainsi confirmé connaitre les apports des évaluations programmatiques précédentes.

7 En revanche, il semble plus difficile de mobiliser les parties externes comme les *alumni* et les employeurs, sur l'utilisation des résultats des évaluations programmatiques. Ces catégories sont certes, fortement mobilisées durant les évaluations de l'AEQES, comme de la CTI. En revanche, le chantier reste à mener sur la restitution des résultats selon un format idoine en évitant une simple restitution formelle, qui risque de ne pas susciter d'intérêt. Il s'agit plutôt de chercher à susciter l'implication de ces parties prenantes lors des réunions sur l'élaboration ou la révision des programmes, des référentiels de compétences ou lors des temps d'échanges à l'occasion des stages ou des jurys de TFE ou des journées mobilisant les employeurs.

8 Enfin, le comité d'experts relève que la prise en compte des évaluations programmatiques et l'effort de capitalisation de leurs résultats n'ont pas forcément renforcé la démarche d'autoévaluation. Les autoévaluations restent un exercice jugé fort utile et bien exploité en interne, mais dont l'initiative reste liée au calendrier des évaluations programmatiques. Il serait intéressant de réfléchir avec la Cellule qualité sur le développement possible de cette démarche, sans qu'elle ne devienne trop lourde.

RECOMMANDATIONS

1 Renforcer la coopération entre le Cellule d'appui pédagogique et la Cellule qualité dans l'objectif de constituer un corpus de bonnes pratiques utiles aux départements lors de l'élaboration et de la révision des programmes.

2 Étudier les modalités de restitutions des résultats des évaluations externes, dans l'optique d'impliquer encore davantage les parties prenantes.

Conclusion

La Haute Ecole Louvain en Hainaut a développé une démarche Qualité qui fait sens pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le dispositif mis en place est certes perfectible, notamment dans une logique d'intégration complète en matière de pilotage ainsi que de priorisation d'actions stratégiques. Toutefois, avec son niveau de maturité actuelle, il répond en très grande partie aux exigences liées au pilotage d'une institution d'enseignement supérieur. Au même titre que pour l'ensemble des Hautes écoles en Europe et dans le monde, la conduite de la HELHa s'est considérablement focalisée sur la gestion de crise suite à la pandémie Covid. Les démarches stratégiques mises en place par le Plan stratégique ont été (fortement pour certaines) ralenties. Les réformes organisationnelles telles que la professionnalisation et le renforcement de certains services généraux et transversaux ont montré leur bien-fondé.

Le grand nombre de chantiers et projets sont en cours (GT Enseignement 2025, réforme financière, restructuration des campus, infrastructures numériques) et démontrent la capacité d'innovation existant au sein de l'institution.

Le comité d'experts ne peut que recommander à la HELHa de poursuivre la conduite de ces chantiers et réformes en faisant évoluer rapidement le plan stratégique et souhaite à l'institution de poursuivre dans les dynamiques positives engagées avec l'ensemble des parties prenantes de l'institution.

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

HELHa
Haute École Louvain **en Hainaut**

Évaluation institutionnelle

phase pilote 2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Rapport d'évaluation fidèle à la réalité institutionnelle de l'établissement évalué.

[X] 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 -
Cappeliez Vincent –
Directeur Président adjoint,
en charge de la Qualité

Nom et signature du ou des coordinateur(s) de l'autoévaluation –
Depaille Agnès et Bielande Bertrand

[1] Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).
[2] Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 19 au 23 avril 2021 – HELHa

Vendredi 16 avril 2021

Heure	Entretien	
17h30-20h00	Réunion préparatoire du Comité d'évaluation	

Lundi 19 avril 2021

Heure	Entretien	
09h00 – 09h15	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h15 – 10h15	(1) Rencontre avec la gouvernance CA - trio – OG (vision stratégique et démarche qualité)	
10h30- 11h20	(2) Collège de direction	
12h50 – 13h40	(3) Représentants MDP dans les organes (CE - CPPT - OG - CS - CP)	
13h55 – 14h45	(4) Représentants des étudiants dans l'organisation des étudiants	
14h55 – 15h40	Débriefing de la journée et préparation de la journée 2	

Mardi 20 avril 2021

Heure	Entretien	
09h00 – 09h15	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h15 – 10h05	(5) Rencontre avec la coordination et responsables UE	
10h20- 11h10	(6) Rencontre avec un panel d'enseignants	
11h25 – 11h55	(7) Rencontre avec la Cellule qualité	
13h25 – 14h15	(8) Rencontre avec les parties prenantes externes	
14h25 – 15h05	Débriefing de la journée et préparation de la journée 3	

Mercredi 21 avril 2021

Heure	Entretien	
09h00 – 09h15	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h15 – 10h05	(9) Rencontre avec les relais qualité	
10h20- 11h10	(10) Rencontre avec l'alternance, horaire décalé, codiplomation	
11h25 – 12h15	(11) Rencontre avec les acteurs de la recherche et formation continue	
13h45 – 14h35	(12) Rencontre avec un panel d'étudiants	

15h40 – 16h25	Débriefing de la journée et préparation de la journée 4	

Jeudi 22 avril 2021

Heure	Entretien	
09h00 – 09h15	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h15 – 09h55	(13) Rencontre avec les services académiques et documentaliste	
10h05 – 10h55	(14) Rencontre avec les secrétariats des étudiants	
11h10 – 12h00	(15) Rencontre avec les services infrastructure, logistique, sécurité et CPPT	
13h30 – 14h20	(16) Rencontre avec les services généraux	
14h35 – 15h05	(17) Rencontre finale avec la direction	
15h10 – 16h00	Débriefing de la journée et préparation de la restitution	

Vendredi 23 avril 2021

Heure	Entretien	
14h15 – 15h30	Réunion de travail du Comité d'évaluation pour préparation de la restitution orale	
15h30 – 16h00	Restitution orale	