



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

RAPPORT  
D'ÉVALUATION  
INSTITUTIONNELLE  
phase pilote



Haute École Provinciale de  
Hainaut – Condorcet (HEPHC)

Yves REY, président  
Dylan COUCK  
Bernold HASENKNOFF  
Patrice HOF  
Philippe SIX

Publié le 24 novembre 2021

## Table des matières

Liste des acronymes utilisés.....	3
Évaluation institutionnelle pilote de la Haute École Provinciale de Hainaut Condorcet, en synthèse.....	4
Partie I - Présentation de l'établissement.....	12
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	19
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	20
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	22
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.....	24
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	26
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	28
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	30
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	33
ESG 1.8. : Information du public.....	35
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	37
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	39
Conclusion.....	40
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.....	41
ANNEXE : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle.....	43

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

APE	Aide à la Promotion de l'Emploi
ASBL	Association Sans But Lucratif
CAP	Cellule d'appui pédagogique
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
FWB	Fédération Wallonie – Bruxelles
HE	Haute École
LMS	<i>Learning Management System</i>
PPSC	Projet Pédagogique Social et Culturel
SAE	Service d'Appui à l'Étudiant
SAPEPS	Service d'accueil et d'Accompagnement Pédagogique de l'Enseignement Provincial Supérieur
TFE	Travail de fin d'études

# Évaluation institutionnelle pilote de la Haute École Provinciale de Hainaut Condorcet, 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 22 au 26 mars 2021 une évaluation de la Haute École provinciale de Hainaut – Condorcet (HEPH Condorcet). Compte tenu de la pandémie COVID-19, cette évaluation s'est tenue à distance.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite<sup>1</sup>, les experts ont rencontré 82 personnes (41 membres des personnels, 15 membres des autorités académiques, 14 étudiants, 5 alumni et 7 représentants du monde professionnel).

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 des 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<sup>2</sup>

- Yves REY, président
- Dylan COUCK
- Bernold HASENKNOPF
- Patrice HOF
- Philippe SIX

<sup>1</sup> Voir le programme de la visite en annexe 1

<sup>2</sup> 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](http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm)

### FORCES PRINCIPALES

- Ancrage régional fort
- Existence d'un Plan stratégique 2018
- Implication et engagements des parties prenantes et un personnel engagé pour le bien de l'institution
- Succès de la Haute École en matière d'évolution estudiantine et d'intégration sur le marché du travail des diplômés
- Variétés de dispositifs éducationnels
- Des services de soutien (informatique et CAP) qui ont fortement soutenu l'enseignement en temps de COVID-19, une plateforme LMS qui a tenu la route
- Existences de bases solides pour le développement de la recherche appliquée

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Culture qualité pas assez orientée sur l'étudiant et l'expérience d'apprentissage
- Prégnance du pouvoir organisateur sur la conduite institutionnelle
- Faible participation des étudiants hors du cadre formel
- Manque de communication interne
- Créativité bridée par une certaine inertie interne
- Cadre réglementaire omniprésent [Droit de réponse de l'établissement](#)
- Définition des actions prioritaires insuffisamment stabilisées 3 ans après l'adoption du plan stratégique
- Pléthore d'indicateurs et récolte difficile. Manque d'indicateurs pluriannuels liés à la progression et à la réussite des étudiants
- Relative faiblesse de la politique internationale, en particulier sur les questions de mobilité
- Absence d'une véritable politique de développement de compétences professionnelles et pédagogiques

### OPPORTUNITÉS

- Renouvellement des autorités académiques
- Évolution vers une gouvernance plus intégrative
- Se donner le droit d'être créatif tout en restant dans le cadre réglementaire
- Valorisation des bonnes pratiques développées dans l'institution
- Trouver un bon équilibre dans une conduite et culture qualité *top-down* et *bottom-up*
- Systématisation des approches programmes dans les dispositifs de formation

### MENACES

- Évolution rapide des besoins du monde professionnel et des profils-métiers, et adéquation des programmes d'études
- Accès limité aux financements de la recherche
- Certaines rigidités, lourdeurs et limitations de l'autonomie de la Haute École par le pouvoir organisateur, notamment en raison des dispositions décrétales de la FWB
- Concurrence avec d'autres Hautes Écoles

- Poursuite du développement d'une culture qualité autour de l'étudiant et des expériences d'apprentissage
- Poursuite du développement d'une politique et d'une culture de recherche appliquée qui permette de nourrir l'enseignement
- Renforcement de la réputation de HEPH Condorcet
- Poursuite du développement de formations en alternance

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1. Sous la conduite de la directrice-présidente, faire évoluer rapidement le plan stratégique en centrant les priorités sur l'étudiant, décider les réformes essentielles et les mettre collégialement en œuvre
2. Donner les impulsions nécessaires à la diffusion d'une culture qualité orientée sur les étudiants et leur expérience d'apprentissage
3. Se donner le droit d'être créatif à l'intérieur du cadre réglementaire
4. Dans une systématisation de l'implémentation des approches Programme, renforcer le rôle de la CAP, élargi à l'accompagnement et au soutien à l'élaboration et à la révision de programmes de formation
5. Développer un système d'évaluation interne des programmes de formation propre à la Haute École
6. Mettre en place une politique de développement des compétences professionnelles et pédagogiques
7. Développer une politique renforcée d'échanges et de communauté de pratiques
8. Se doter d'un instrument d'analyse et de suivi de la progression et de la réussite des étudiants pour évaluer les mesures de soutien et obtenir un retour sur les différentes mesures liées à l'enseignement
9. Poursuivre le développement de la recherche appliquée dans la perspective de nourrir l'enseignement et les collaborations internes et externes
10. Définir une priorité stratégique autour de la communication interne et de la réputation de la Haute École
11. Se faire aider par un partenaire externe pour mettre en œuvre un système de garantie de la qualité adopté par toutes les composantes de la Haute École

## 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<sup>3</sup> 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 »<sup>4</sup>. 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 »<sup>5</sup>.



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<sup>6</sup> 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<sup>7</sup>, 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<sup>8</sup> 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.

---

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

<sup>4</sup> Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeges.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

<sup>5</sup> Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

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

<sup>7</sup> 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).

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

## Les comités des experts

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

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

Pour la Haute École Provinciale de Hainaut Condorcet, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Yves Rey, Président	<p>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 <i>Business Administration</i> 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 <i>bachelor</i> et <i>master</i> de la HES-SO.</p> <p>Dès 2015, il est membre de la délégation Enseignement de <i>swissuniversities</i> et préside depuis 2017 la commission Enseignement de la chambre des HES de <i>swissuniversities</i>.</p> <p>Depuis, juillet 2020, il a pris la direction du service des Hautes Écoles pour le Canton du Valais.</p>
M. Dylan COUCK	<p>Diplômé d'un master en droit à l'université de Gand en 2019, Dylan Couck poursuit maintenant ses études en sciences de l'éducation à l'université d'Anvers. Simultanément, il prépare son doctorat en droit à l'université de Gand sur l'autonomie et la liberté d'organisation des universités et hautes écoles en Belgique.</p> <p>Depuis 2018, Dylan Couck est le vice-président de l'Association flamande des étudiants (VVS). Depuis cette date, il est aussi vice-président du Conseil de l'enseignement supérieur, qui fait partie du conseil stratégique sur l'enseignement de la Communauté flamande. Dans ces fonctions et comme membre de divers organes consultatifs, il est impliqué de près dans la politique éducative flamande.</p> <p>Auparavant, il a participé à diverses procédures d'évaluation organisées par le VLUHR et le QANU, tant en Belgique qu'à l'étranger.</p>
M. Bernold HASENKNOFF	<p>Bernold Hasenknopf a fait des études de chimie à Cologne, Londres et Strasbourg, avec une thèse sous la direction de Jean-Marie Lehn.</p> <p>Il a commencé en tant que Maître 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</p>

	<p>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.</p> <p>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.</p>
<p>M. Patrice HOF</p>	<p>Patrice Hof a étudié les sciences politiques à l'Université de Lausanne (Suisse) et la sociologie des sciences et des techniques à l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Pendant plus de vingt ans, Patrice Hof a occupé différents postes dans le management de l'enseignement supérieur, aussi bien dans des universités qu'auprès des autorités politiques locales. En tant que chef d'un service central de la Haute École spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), il a assumé la conduite d'un vaste projet de changement organisationnel, puis la responsabilité de la planification stratégique de la haute école, ainsi que de l'assurance et du développement de la qualité des missions académiques. À ce titre, il a piloté en 2017-2018 le processus d'accréditation institutionnelle de la HES-SO avec succès.</p> <p>En octobre 2018, Patrice Hof quitte l'enseignement supérieur et devient secrétaire général de l'Association CARA, chargé de développer la santé numérique. En particulier, il conduit la mise en place du dossier électronique du patient dans les cantons de Suisse occidentale.</p> <p>Pour l'AEQES, Patrice Hof a été président du Comité d'experts en Assurances pour les Hautes Écoles et l'Enseignement de promotion sociale (2016-2017) et expert de l'éducation et en gestion de la qualité pour l'évaluation de suivi Instituteur primaire (2018-2019-2020).</p>
<p>M. Philippe SIX</p>	<p>Philippe Six est licencié en droit et formé en sciences du travail. Son expérience s'est développée dans le monde financier, dans celui des professions libérales et celui des organisations professionnelles.</p> <p>Pendant les 5 premières années de sa carrière, Philippe Six a été avocat, puis actif pendant 16 ans dans le secteur bancaire (comme juriste puis manager). Les 20 années suivantes, il a été CEO de la Fédération royale du notariat belge. Il y a développé ses savoirs et compétences en matière de gouvernance d'entreprise, planification stratégique, politique financière, de communication, lobbying, relations publiques, gestion du changement et de la qualité, gestion des ressources humaines et mise au point de contrats commerciaux complexes.</p> <p>Depuis 6 ans, il exerce des mandats d'administrateur dans différents organismes publics et des ASBL à vocation de formation ou de défense des indépendants.</p> <p>Il intervient comme consultant en gestion des organisations et des entreprises. Il est motivé à transmettre son expérience pour les accompagner dans la mise en place du changement et de leur transformation. Il leur conseille de mettre l'accent sur la recherche de complémentarités au sein des équipes et la mise en place de l'assurance qualité.</p>

## 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 Provinciale de Hainaut Condorcet a proposé des entretiens en lien avec les différents types d'acteur et actrices de la Haute École<sup>9</sup>.

## 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.

---

<sup>9</sup> Voir annexe 1.

## 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 Provinciale de Hainaut Condorcet n’a pas sollicité la procédure d’avis global.

# RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

## Partie I - Présentation de l'établissement

La Haute École de la Province de Hainaut-Condorcet (ci-après HEPH-Condorcet) est un établissement né en septembre 2009 de la fusion de 3 Hautes Écoles : les Hautes Écoles Provinciales de Hainaut Occidental (HEPHO), la Haute École Provinciale de Mons - Borinage - Centre (HEPMBC) et la Haute École Provinciale de Charleroi - Université du Travail (HEPCUT).

Avec ses 9 campus répartis sur l'ensemble du territoire de la Province de Hainaut, HEPH-Condorcet est « un interlocuteur incontournable en Fédération Wallonie – Bruxelles (FWB), et une structure de proximité à taille humaine, à l'écoute des besoins de ses étudiants ».

En 2020-2021, pour répondre notamment à une meilleure répartition des responsabilités et de la conduite de la Haute École, cette dernière est passée de 7 à 10 départements, soit :

- Agrobiosciences et chimie
- Arts appliqués
- Sciences de l'enseignement
- Sciences de la motricité
- Santé publique
- Sciences économiques, juridiques et de gestion
- Marketing, management touristique et hôtelier
- Sciences et technologies
- Sciences logopédiques
- Communication, éducation et sciences sociales

La Haute École poursuit une finalité professionnelle de haute qualification avec 39 programmes de bacheliers, 12 programmes de master et 6 spécialisations/passerelles pour près de 10 000 étudiants en formation à la rentrée 2020. Ces dernières années, l'évolution en termes d'étudiants a été importante en passant notamment de 8 100 étudiants à la rentrée 2012-2013 à près de 9500 en 2020. La Haute École organise également des activités de formation continuée.

En termes de gouvernance, HEPH-Condorcet ne possède pas de personnalité juridique propre. Elle a été instituée par une résolution du Conseil provincial de Hainaut en 2009. Le pouvoir organisateur de la Haute École est la Province de Hainaut au travers d'un Conseil et d'un Collège provincial. Un nombre important de tâches et de responsabilités sont déléguées à la direction de la Haute École via, notamment, son Conseil de gestion et son Collège de direction. Les organes et leurs compétences sont définis dans un Règlement général de la Haute École adopté par le Conseil Provincial. Toutefois, même si la gouvernance de l'institution est conforme au décret Gouvernance, le comité estime que le poids du pouvoir organisateur reste important et l'autonomie de la Haute École s'en trouve limitée (voir ESG 1.1).



Figure 1 - Organisation de la HEPH-Condorcet - 2019-2020

La Haute École compte près de 1000 collaborateurs (personnel enseignant, collaborateurs occasionnels, personnel administratif, APE). Elle bénéficie également par ailleurs d'un soutien technique et administratif des services provinciaux en matière de gestion, d'infrastructure, et de supports logistique et informatique.

HEPH-Condorcet a décliné sa vision autour des finalités de l'enseignement supérieur de la Province de Hainaut 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 conduire l'ensemble de ses activités, HEPH-Condorcet s'est dotée en 2017 d'un plan stratégique qui sert à « établir les grandes orientations de la Haute École et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser ». Pour ce faire, elle a établi 9 objectifs stratégiques qui s'intègrent notamment avec le Plan stratégique et opérationnel de la Province de Hainaut. En 2018, les objectifs stratégiques ont ensuite été déclinés en objectifs opérationnels.



Figure 2 – Les objectifs stratégiques de la Haute École

En matière de démarche Qualité, dès sa création en 2009, la Haute École a créé un service Qualité dont l'objectif était « d'implémenter un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la référence normative ISO 9001:2008 ». Depuis, la culture qualité a été développée et intégrée à l'ensemble de l'établissement, ce qui a incité le collège de direction à ne plus solliciter une nouvelle certification ISO 9001, compte tenu que les procédures qualité sont suffisamment implantées pour fédérer tous les services de la Haute École. Par ailleurs, « le service Qualité a tout récemment été réorganisé dans un souci de meilleure cohérence entre les actions entreprises, visant ainsi plus de complémentarité dans les différents aspects du management de la Qualité, et donc plus d'efficacité ». Il est à relever que la coordination de la construction du plan stratégique a été attribuée au service Qualité avec comme objectif, notamment, de pouvoir disposer d'une approche participative globale et ainsi de « sensibiliser l'ensemble de la communauté Condorcet et de faciliter l'implication du plus grand nombre d'acteurs ».

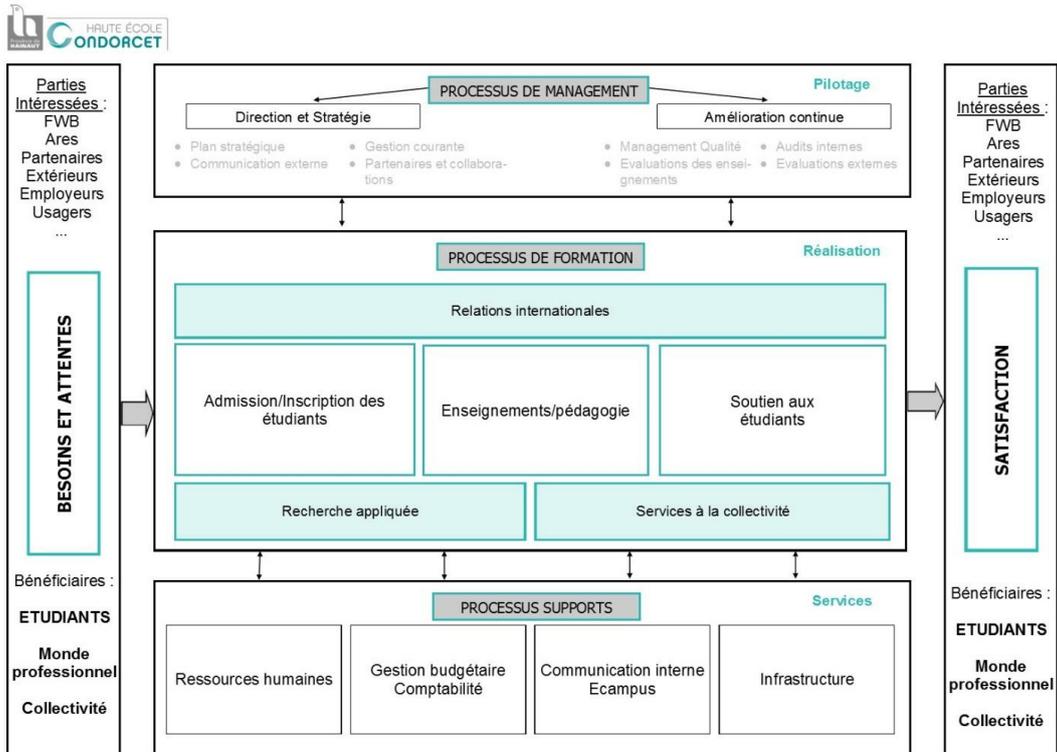


Figure 3 - Cartographie des processus de la Haute École

Le service Qualité a également la responsabilité de récolter les indicateurs et de mettre à disposition de la direction un tableau de bord de l'institution (débuté en 2019).

L'année académique 2020-2021 marque la finalisation de la mise en place du Décret Gouvernance et l'évolution d'une nouvelle équipe dirigeante avec notamment la nomination d'une nouvelle directrice-présidente qui peuvent amener de nouvelles opportunités, tant en matière d'évolution dans l'organisation générale de l'institution que d'évolution des options stratégiques de la Haute École.

### Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

La HEPH-Condorcet s'est portée candidate dès le lancement de la Phase Pilote d'autoévaluation 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 et à son plan stratégique.

La méthodologie utilisée par l'établissement pour construire son DAEI a été de l'articuler autour des 9 axes stratégiques, des objectifs opérationnels et des indicateurs du tableau de bord en cours de développement et d'implémentation. La volonté, soutenue par la direction, est que le DAEI soit un moteur pour l'évolution du plan stratégique, de ses indicateurs et tableaux de bord.

## PROCESSUS STRATEGIQUE

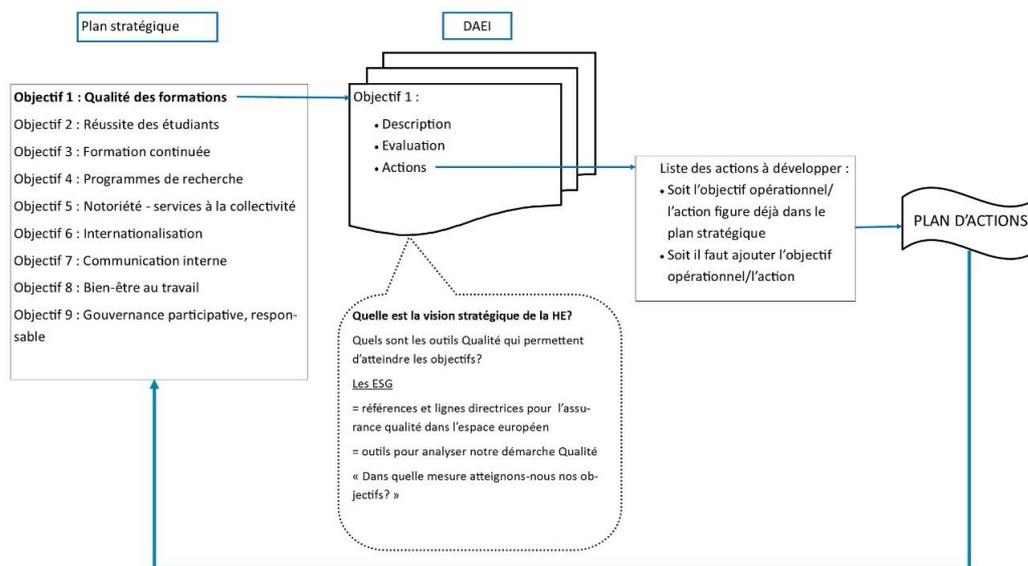


Figure 4 - L'impact du DAEI sur le plan stratégique

Pour ce faire, une vaste démarche autoréflexive et participative impliquant près de 90 personnes (personnel et étudiants) a été menée. Différents groupes de travail ont été constitués. Dans un premier temps, ils ont mené leurs réflexions et analyses sur la base des ESG. Des approches « pédagogiques originales mêlant ludification, travail personnel, mise en commun et débats constructifs » ont été développées au travers de plus de 30 réunions et 70 dimensions identifiées et analysées.

Finalement, le service Qualité a réorganisé les dimensions issues de l'analyse des ESG pour les croiser avec les objectifs opérationnels et permettre la rédaction finale du DAEI.

Il est à relever que, dans la méthodologie utilisée, le service Qualité s'est attaché à articuler les axes stratégiques avec les ESG, clés de lecture utilisées par l'AEQES dans le cadre de cette phase pilote d'évaluations institutionnelles.

Intitulé des ESG	Objectifs stratégiques									
		1. Excellent	2. Réussir	3. Se Former	4. Chercher	5. Promouvoir	6. S'ouvrir	7. Communiquer	8. S'épanouir	9. Participer
ESG 1.1	Politique d'assurance qualité									X
ESG 1.2	Élaboration et approbation des programmes	X								
ESG 1.3	Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.	x	X							
ESG 1.4	Admission, progression, reconnaissance et certification								x	
ESG 1.5	Personnel enseignant		x	X	X			x	x	
ESG 1.6	Ressources pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants		X	x			X	X		
ESG 1.7	Gestion de l'information ;	x	x			x		x		x
ESG 1.8	Information du public					X		x		
ESG 1.9	Suivi continu et évaluation périodique des programmes	X								
ESG 1.10	Processus périodique d'assurance qualité externe	x								

Figure 5 - Extrait du tableau croisé ESG/Plan stratégique

Afin de faciliter le travail des experts, mais également pour permettre une réutilisation du DAEI dans la conduite stratégique de la Haute École, une attention toute particulière a été faite dans la mise en page du rapport. L'utilisation de code couleurs et des pictogrammes, le rappel des ESG rencontrés au début de chaque objectif stratégique, la mise en évidence de bonnes pratiques, des actions particulières COVID-19, des autoévaluations menées et actions à engager ont été particulièrement appréciées par les experts.

Les experts tiennent également à remercier le service Qualité 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 sessions online avec le système Webex mis à disposition par l'AEQES (qui par ailleurs a parfaitement fonctionné) était contraignante pour les experts, les échanges avec les parties prenantes ont été très agréables et de grande qualité.

Durant l'ensemble des entretiens qui se sont déroulées 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 faire avancer leur Haute École dans le succès.

## 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 HEPH-Condorcet s'est dotée d'un plan stratégique en 2017-2018. Celui-ci est une déclinaison du plan stratégique de la Province de Hainaut ADhésioN 3.0 et se décline à son tour en objectifs opérationnels.
- 2 À l'occasion de l'exercice d'autoévaluation, la Haute École a décidé d'articuler ses neuf objectifs stratégiques avec les standards européens (ESG) qui constituent le référentiel de l'AEQES pour l'évaluation institutionnelle. Cette mise en concordance est pertinente, mais parfois très scolaire, avec des renvois fréquents d'un chapitre à l'autre qui génèrent des doublons et rendent parfois la lecture difficile. La structure du dossier d'autoévaluation institutionnelle présente systématiquement chaque thème selon le triptyque Description-Évaluation-Action. Cette structuration est également très pertinente. Le comité regrette toutefois qu'elle soit réalisée de manière inégale : le lien entre évaluation et action n'est pas toujours évident, l'évaluation est souvent une simple description, sans analyse réflexive.
- 3 La Haute École vient de renouveler ses autorités académiques, notamment avec l'arrivée d'une nouvelle directrice-présidente. Les projets de la directrice-présidente vont dans le sens d'une gouvernance plus intégrative et plus participative, d'une communication renforcée, ou encore du développement de la recherche appliquée, entre autres. Le comité salue ces impulsions et encourage la HEPH-Condorcet à rapidement adapter son action stratégique dans une démarche collégiale entre la directrice-présidente et son collègue de direction et en dialogue avec toutes les parties prenantes internes de la HEPH-Condorcet, afin de soutenir les réformes proposées.
- 4 Les réformes proposées visent précisément des thèmes que le comité a identifié comme des points d'attention majeurs, en particulier la culture institutionnelle marquée par un état d'esprit très administratif et règlementariste, qui se manifeste par un pilotage très opérationnel et pas suffisamment tactique ou stratégique. L'emprise du cadre réglementaire est telle que le potentiel de créativité et d'innovation, que les experts ont observé dans tous les secteurs, semble trop souvent corseté. Chaque action semble entreprise principalement sur incitatif externe et semble souvent se limiter au minimum légal et aux contraintes du Pouvoir organisateur. Le comité s'attend pourtant, dans un établissement d'enseignement supérieur comme HEPH-Condorcet, à un foisonnement d'initiatives et d'idées novatrices. Le comité encourage toute la communauté Condorcet à utiliser toute la marge de manœuvre disponible afin de sortir dès que possible de son cadre contraignant.
- 5 La conduite d'un établissement multisite est un défi. Une politique qualité qui valorise la créativité des parties dans un cadre commun à l'ensemble donne souvent de bons résultats.

Tout l'enjeu de l'exercice réside dans l'atteinte d'un équilibre entre homogénéité et hétérogénéité. En la matière, les experts ont le sentiment que la Haute École est encore très marquée par le référentiel ISO 9001 et la volonté de fédérer l'établissement, issu d'une fusion récente, au travers de processus communs. Si une harmonisation des processus administratifs comporte des avantages évidents, les experts perçoivent également l'émergence d'un autre référentiel qui s'inspire plus d'une culture qualité plaçant l'étudiante et l'étudiant, ainsi que son expérience d'apprentissage au centre de l'attention, et par lequel la fédération des parties prenantes réalise autour de valeurs fortes et propres à l'établissement. HEPH-Condorcet se trouve au milieu du gué. L'évolution du plan stratégique doit permettre à la Haute École de décider rapidement si elle souhaite retourner au point de départ ou rejoindre l'autre rive.

- 6 La question de la participation des étudiantes et des étudiants apparaît comme un exemple emblématique du manque d'audace à sortir du cadre. Il apparaît aujourd'hui pour bon nombre d'actrices et d'acteurs au sein de la Haute École que la participation est une réalité puisque les représentantes et les représentants du corps étudiant sont inclus dans les différents organes de l'établissement. Or, le comité constate que cette participation formelle ne dit rien de l'implication réelle des étudiants. Le comité estime que la Haute École pourrait aller bien au-delà de l'obligation décrétable par leur inclusion systématique dans l'élaboration de tout projet institutionnel et pédagogique, suffisamment en amont pour que leur voix pèse sur la couleur que prendra le projet.
- 7 Le comité observe que le poids du pouvoir organisateur est important et l'autonomie de la Haute École s'en trouve limitée. Même si le pouvoir organisateur ne fait qu'appliquer les dispositions légales et réglementaires et le fait en conformité avec le décret Gouvernance, le comité estime toutefois que la place prise par le pouvoir organisateur marque la culture institutionnelle de la Haute École et explique en partie le manque d'audace relevé plus haut. Or, pour relever les défis mentionnés dans ce chapitre et les suivants, la Haute École a besoin de garder la maîtrise de son développement académique, en particulier dans un contexte institutionnel et professionnel qui évolue rapidement.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande au collège de direction de faire évoluer rapidement le plan stratégique de la Haute École pour y intégrer les projets de la directrice-présidente et donner les impulsions nécessaires à la diffusion d'une culture qualité orientée sur l'étudiant et son expérience d'apprentissage.
- 2 Le comité recommande à l'ensemble de la communauté de se donner le droit d'être créatif, de penser hors des sentiers battus, afin de faire progressivement évoluer l'établissement vers une culture plus innovante.
- 3 Le comité recommande au Pouvoir organisateur d'allouer à la direction de la Haute École la marge de manœuvre nécessaire à son développement académique, conformément aux principes de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

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

## 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 Formellement, le processus d'élaboration et d'approbation des programmes est clair. Depuis l'introduction du Décret Paysage et les demandes d'habilitations pilotées par l'ARES, le processus d'approbation des programmes a été grandement amélioré et donne à la Haute École un cadre clair, en particulier en termes de cadre de qualifications.
- 2 Dans le cadre des travaux d'élaboration de programmes, le comité d'experts a pu constater que les équipes, dans les sections et les départements, ne travaillent pas systématiquement avec les mêmes référentiels.
- 3 Des initiatives pilotes autour des approches programmes et de l'ingénierie de formation ont été instanciées au sein de la Haute École. Cette démarche est à saluer.
- 4 De telles approches devraient être progressivement intensifiées, voire systématisées au sein de la HEPH-Condorcet. Elles permettraient notamment de renforcer l'ensemble des dimensions à travailler sur la cohérence des programmes, de leurs unités d'enseignement, des évaluations des étudiants et améliorer ainsi le défi permanent de toute Haute École, en particulier la HEPH-Condorcet, de répondre aux enjeux de l'apprentissage et de l'enseignement centrés autour des étudiants.
- 5 Une action afin de renforcer le cadre, la méthodologie et les outils pour les équipes pédagogiques devrait être priorisée. Un rôle renforcé de la Cellule d'appui pédagogique (ci-après CAP) et des relais effectués par les répondants pédagogiques dans les départements devraient être pensés et implémentés. Cela permettrait de faire évoluer progressivement le rôle de la CAP vers un élargissement de compétences à la fois dans l'accompagnement et le soutien tant au niveau de l'élaboration que de la révision de programmes.
- 6 La formation en alternance connaît un succès grandissant à la HEPH-Condorcet. S'engager dans une telle démarche est une des réponses que l'institution donne au défi de la flexibilisation et l'individualisation des parcours d'études. Au-delà des actions d'ores et déjà proposées, telles que renforcer la visibilité, et des relais de la CAP dans les implantations, en partenariat avec les partenaires du monde professionnel, la HEPH-Condorcet devrait clairement affirmer sa politique dans ce domaine et se projeter sur une intensification d'habilitations de tels programmes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande au collège de direction et aux conseils de départements de soutenir la systématisation de l'utilisation des approches Programme lors de l'élaboration et la révision de programmes de formation.
- 2 Le comité recommande au collège de direction de renforcer le rôle de la CAP élargi à l'accompagnement, le soutien à l'élaboration, la révision de programmes.
- 3 Le comité recommande aux départements de poursuivre et intensifier ses travaux en matière d'évolution et proposition d'habilitation de programme en alternance.

## 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 Selon l'impression ressentie tout au long des entretiens, pour la Haute École, «l'enseignement centré sur l'étudiant » veut surtout dire que l'enseignement doit répondre aux besoins des étudiants. Pendant les différents entretiens, le comité a constaté que tous les membres sont dédiés à cette mission. Néanmoins, compte tenu de la grande différence entre les étudiants en termes de besoins, il est difficile de pouvoir les exploiter. Il en résulte qu'il manque à la Haute École une vision claire sur l'enseignement soutenu par tous les départements. En d'autres termes, il n'y a pas un projet commun explicitement articulé qui définit quels objectifs la Haute École veut atteindre avec l'enseignement.
- 2 HEPH-Condorcet déploie une variété de dispositifs éducationnels. Les enseignants et le personnel en général développent des outils et des méthodes pour améliorer l'enseignement pour pouvoir satisfaire aux besoins des étudiants. Cependant, tout cela se passe dans un cadre peu systématisé : ni la Haute École, ni les départements n'offrent des outils ou un support structurel systématique permettant un renforcement de la cohésion programmatique. Il en résulte une forte hétérogénéité des pratiques. Toutefois, les programmes sont clairement le produit d'une équipe, mais les outils et le processus pour la révision annuelle des fiches ECTS, pour sauvegarder la richesse et la diversité des méthodes d'enseignement et d'évaluation ... semblent, comme exprimé lors des entretiens, peu présents ou explicites.
- 3 Les enseignants peuvent choisir parmi trois formes d'évaluation – pondérée, globale et intégrée – comme décrit dans le DAEI. Le comité n'a cependant pas observé que les enseignants sont conscients de cette classification tripartite. Les enseignants informent les étudiants au début de l'année sur le type d'évaluation choisi, au moins par le biais des fiches ECTS. Toutefois, cela relève des pratiques individuelles des enseignants et ne fait pas partie d'une concertation, voire d'une réelle stratégie de l'évaluation au sein d'un programme ou d'un département.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

- 4 L'échange des bonnes pratiques entre les départements n'est pas ancré dans la Haute École. Il pourrait pourtant permettre aux enseignants d'apprendre l'un de l'autre. La CAP est sans doute un atout de la Haute École qui peut servir comme relais entre les enseignants. Le comité est convaincu que la Cellule est une force de l'institution. L'implication de la CAP dans les départements peut encore être renforcée, Toutefois, la CAP convient aux enseignants et répond clairement à leurs besoins (voir également ESG 1.5).

- 5 L'implantation des services transversaux et la collaboration entre les départements et ces services garantissent que les étudiants peuvent être aidés rapidement et adéquatement selon leurs besoins.
- 6 Les étudiants perçoivent leurs enseignants comme ouverts et bienveillants. Les équipes enseignantes sont en général accessibles pour des remarques et des questions des étudiants. En plus, les étudiants semblent être satisfaits de l'enseignement, à l'exception de la communication, ce qui est un point d'attention récurrent. Les étudiants ont l'impression d'atteindre les compétences visées et de pouvoir entrer le marché du travail dès qu'ils sont diplômés. La Haute École ne diffusant pas systématiquement des enquêtes vers les *alumni* ou le monde professionnel, le comité n'a pas réellement pu se faire une idée objective sur les exigences du monde professionnel.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande au Conseil pédagogique de définir et articuler une vision claire et partagée sur l'enseignement, l'évaluation et ses objectifs.
- 2 Le comité recommande à la CAP de prendre des actions en vue d'augmenter et enrichir les compétences des enseignants sur les éléments de l'apprentissage et surtout sur les méthodes d'enseignement et les méthodes d'évaluation. En plus, le comité recommande au collège de direction de soutenir les départements et les programmes dans le développement d'une politique et leur fournir les outils pour évaluer la mise en œuvre de cette politique.
- 3 Le comité recommande au Conseil pédagogique et au collège de direction de prévoir des moments et des plateformes pour l'échange des bonnes pratiques entre les départements ainsi qu'aux enseignants de tirer tout bénéfice des communautés de pratique mises en place.

## 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 L'admission des étudiants en début de cycle est soumise à la législation de la FWB que la HEPH-Condorcet respecte. La Haute École dispose de peu de marge de manœuvre dans ce domaine.
- 2 L'admission en milieu de cycle avec la valorisation des crédits acquis dans d'autres établissements est décidée au sein de la HE. La cohérence dans le temps et entre les sections est liée aux personnes qui traitent les dossiers. Ce mécanisme fonctionne parce que les agents restent en place sur une certaine période, mais il n'est pas résilient en l'absence d'une réglementation claire.
- 3 La VAE pour les travailleurs en reprise d'études existe, ce qui est une opportunité importante. Selon le DAEI, les dispenses ponctuelles sont toutefois bien souvent insuffisantes pour reprendre les études en parallèle d'un travail régulier.
- 4 L'édition du PAE est effectuée selon le décret Paysage avec un accompagnement formalisé par les conseillers académiques et une validation par la Commission des Programmes d'Études. Les étudiants trouvent également un conseil non formalisé auprès des enseignants et étudiants élus.
- 5 La progression et la réussite des étudiants sont un objectif principal de la HE. La Haute École a mis en place des Services d'Appui à l'Étudiant, dont la Cellule d'information et d'orientation.
- 6 Malgré la mise à disposition d'informations en ligne et la disponibilité des services de soutien et d'accompagnement, certaines difficultés persistent pour les étudiants concernant la maîtrise des procédures complexes d'admission et de progression.
- 7 Le DAEI comporte des données quantitatives internes de l'année 2018-19 sur la progression et la réussite par département, qui ont été produites pour l'occasion. Aucune analyse des données, sous forme de comparaison avec d'autres formations de l'établissement ou par rapport à des objectifs internes, n'est fournie.
- 8 La Haute École ne dispose pas de statistiques pluriannuelles ou d'un tableau de bord pour suivre l'évolution des progressions estudiantines. Il manque donc un moyen de vérifier la pertinence des mesures de promotion de la réussite, et comment ces mesures ou les méthodes d'enseignement que la Haute École met en place influencent la progression et la réussite.
- 9 Le système d'évaluation est à priori transparent et bien documenté à travers les fiches ECTS. Certaines déviations par rapport aux fiches ont été reportées, mais il faut tenir compte des bouleversements par la crise sanitaire.

- 10 Les mobilités internationales sont intégrées dans les formations et les acquis sont validés dans le cadre des diplômes, sans rallongement des études.
- 11 Tout comme pour l'admission, la Haute École se conforme à la législation pour la certification. La lisibilité des certificats et suppléments de diplômes est satisfaisante pour les utilisateurs.
- 12 L'institution considère que les formations implantées sur plusieurs sites ont le même niveau partout, ce qui n'est pas l'avis des étudiants.
- 13 Les processus d'admission, progression, reconnaissance et certification de la Haute École sont bien balisés pour la grande majorité des étudiants, en respectant la législation. L'absence d'indicateurs pluriannuels de progression et de réussite ne permet pas d'apprécier les progrès apportés par ces services. De même, la progression et la réussite ne sont pas analysées en fonction des méthodes d'enseignement.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande aux départements de documenter et publier les critères permettant de créditer des acquis obtenus ailleurs pour les étudiants entrant en cours de cycle.
- 2 Le comité recommande au service Qualité de se doter d'un instrument d'analyse et de suivi de la progression et de la réussite pour évaluer les mesures de soutien, et obtenir un retour sur les différentes méthodes d'enseignement.

## 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 Le recrutement des enseignantes et des enseignants repose sur les règles établies par la Province de Hainaut. Une fois stabilisés, les enseignantes et les enseignants sont amenés à développer leurs compétences professionnelles et pédagogiques sur leur propre initiative. Ils se basent sur les résultats des EEE, ou leur propre perception de leurs besoins pour solliciter la Cellule d'appui pédagogique.
- 2 La Cellule d'appui pédagogique (CAP) est très dynamique et veille à répondre à la majorité des besoins exprimés par les enseignants. Des formations continues internes très appréciées ou externes, des accompagnements spécifiques, individuels ou collectifs sont proposés par la CAP afin de renforcer ou renouveler les compétences pédagogiques des enseignants et stimuler l'usage de méthodes pédagogiques innovantes.
- 3 Les résultats agrégés de l'EEE peuvent également déboucher sur l'identification de besoins collectifs, dans le cadre du conseil de département. Toutefois, la direction du département n'a que peu de moyens pour identifier les enseignantes ou les enseignants en difficulté.
- 4 Le rôle et les objectifs de l'EEE en matière de développement des compétences de l'enseignant tout au long de sa carrière semblent peu connus. L'EEE semble même être perçue par certaines et certains comme une remise en question de la posture de l'enseignant sur la base de perceptions subjectives et non fondées des étudiantes et des étudiants. Ainsi, le potentiel d'amélioration continue de l'enseignement sur la base de données valides et fiables peine à se concrétiser.
- 5 Le comité estime que la Haute École gagnerait à renforcer sa politique de développement des compétences du personnel enseignant. La littérature regorge de bonnes pratiques adaptées au contexte et aux moyens de la HEPH-Condorcet. Une telle démarche, inscrite dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie, pourrait, par exemple, reposer sur des entretiens périodiques entre l'enseignant et la directrice ou le directeur de département afin de dresser le bilan de la période écoulée, identifier les besoins et fixer des objectifs personnels en phase avec les objectifs institutionnels.
- 6 La Haute École a développé de manière volontariste une activité de recherche appliquée. Cette activité est perçue, à juste titre, comme un moyen de maintenir l'enseignement à la pointe de la pratique professionnelle. La recherche appliquée stimule la collaboration entre les départements, la collaboration avec les entreprises, tout en permettant d'affirmer le positionnement professionnalisant de la Haute École face aux partenaires universitaires.
- 7 Le comité relève le dynamisme de l'activité de recherche, malgré des ressources limitées. La maturité des départements en la matière varie fortement, ce qui est tout à fait normal pour une mission émergente dans les hautes écoles. La Haute École gagnerait à prendre des mesures

spécifiques pour stimuler le développement interne de cette activité, notamment dans les départements les moins avancés, ainsi que pour renforcer la capacité des enseignantes et des enseignants à capter les sources de financement externes.

- 8 Le recrutement d'enseignantes et d'enseignants disposant des compétences requises pour la recherche appliquée relève des directions de département. Le comité encourage chaque département à articuler finement sa politique de recrutement avec ses objectifs de développement de la recherche appliquée.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la direction de mettre en place une politique de développement des compétences professionnelles et pédagogiques tout au long de la carrière, assortie d'outils pour la détection des difficultés et de mesures d'accompagnement.
- 2 Le comité recommande au collège de direction et aux départements de poursuivre le développement de la recherche appliquée dans la perspective de nourrir l'enseignement et stimuler les collaborations internes et externes.

## 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 corrélation de la dotation avec le nombre d'étudiants a permis à la Haute École de bénéficier ces dernières années d'une augmentation régulière de son budget, en suivant l'accroissement du nombre d'étudiants.
- 2 Le Service d'Appui à l'Étudiant (SAE) regroupe tous les services pour accompagner l'étudiant au cours de ses études à la HE. Il comporte des services pour un soutien individuel, comme le Service social, la Cellule d'information et d'orientation et le SAPEPS, ensuite le Service de promotion de la réussite pour un accompagnement méthodologique des études, et finalement des services pour renforcer l'expérience de vie étudiante comme la Commission culturelle et la Commission sportive.
- 3 Le SAE a des représentants sur toutes les implantations, ce qui souligne l'attention que la Haute École porte à ce volet. Le comité note très positivement cet engagement institutionnel, et le professionnalisme du personnel impliqué.
- 4 Les étudiants à besoins spécifiques peuvent bénéficier au SAPEPS d'un accompagnement personnalisé qui leur facilite la poursuite d'études. Le nombre de demandes est en constante augmentation depuis presque dix ans.
- 5 L'information et l'orientation des étudiants sont prises en charge par la cellule dédiée, mais aussi par le Pôle Hainuyer et le projet multipartenaire Diores. La demande a fortement augmenté entre 2018 et 2019.
- 6 Quatre assistantes sociales (3 ETP) assurent l'intervention financière et l'accompagnement psychosocial sur l'ensemble des sites. Entre 2018 et 2019, on observe une très forte augmentation des besoins d'accompagnement psychosocial, tandis que les demandes d'aide financière ont légèrement baissé. Le service de soutien social finance aussi de l'aide indirecte sous forme de projets (voyages culturels...).
- 7 Le service Promotion de la réussite offre un accompagnement méthodologique pour apprendre le métier d'étudiant et pour dépasser certaines difficultés. Une multitude d'activités pertinentes sont proposées.
- 8 Les retours sur le fonctionnement de ces composantes du SAE sont positifs de la part des étudiants rencontrés par le comité.
- 9 L'organisation de la vie étudiante sur les campus par la Haute École paraît peu visible. La commission culturelle est principalement représentée par un coordinateur siégeant à Mons qui

établit des partenariats avec des institutions culturelles dans la province. La commission sportive organise en tout une bonne vingtaine d'ateliers sportifs, et une journée sportive.

- 10 L'ENT eCampus offre un accès unique à des services et ressources en ligne sous un format clair et compréhensible. Il faut noter positivement l'intégration complète de la plateforme pédagogique Moodle. Toutes les UE y sont répertoriées. Cependant, un certain nombre d'UE n'utilise pas le site dédié, et d'autres s'en servent surtout pour le dépôt de documents. Une consultation au hasard des pages a relevé qu'il y a peu d'utilisations des outils d'apprentissage à distance.
- 11 Les étudiants ont accès à une bibliothèque sur tous les sites. Ces bibliothèques disposent de places de travail individuel. Le comité n'a pas été en mesure de vérifier que leur aménagement réponde ou pas au concept de *learning centers*. Toutefois, à la lecture des entretiens menés, le comité estime qu'un potentiel de développement vers des *learnings centers* existe.
- 12 La mobilité internationale des étudiants de la Haute École est relativement faible, malgré des accords de coopération, et l'existence de conseillers dédiés. La Haute École a porté un effort récent pour améliorer l'internationalisation@home par le déploiement d'actions linguistiques sous l'appellation *English 24/7*. Ces actions ciblent à la fois les étudiants et les enseignants pour augmenter l'utilisation de l'anglais en enseignement, et amener les membres de la Haute École à le pratiquer plus facilement.
- 13 La Haute École fait intervenir des professionnels dans ses enseignements, mais sollicite très peu ses *alumnis*.
- 14 À cause de l'organisation de la visite par visioconférence, le comité n'a pas pu observer la qualité des infrastructures de la HE.
- 15 La structuration du SAE est appropriée pour couvrir le soutien et l'accompagnement des étudiants. La forte progression des demandes montre que ces services sont a priori en adéquation avec les besoins des étudiants. Toutefois, une évaluation des effets produits par les activités d'accompagnement devrait permettre de les optimiser ou généraliser. Il est aussi important que ces services transversaux restent proches des étudiants et de leurs études disciplinaires, et continuent donc à collaborer de manière étroite avec les enseignants.
- 16 Les ressources électroniques pour soutenir l'enseignement et permettre l'apprentissage à distance sont facilement accessibles depuis l'ENT eCampus. Les outils de Moodle sont encore sous-utilisés, ce qui pourrait changer dans l'enseignement post-COVID-19. Dans ce contexte, il est important de prévoir le partage des bonnes pratiques entre enseignants.
- 17 En raison de la crise sanitaire, l'organisation d'évènements culturels ou sportifs en collaboration avec des associations d'étudiants est actuellement peu pratiquée.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande aux services de soutien de maintenir leur disponibilité sur tous les sites en tenant compte de l'augmentation des sollicitations, et d'assurer une communication efficace pour garantir que tous les étudiants connaissent leur existence.
- 2 Le comité recommande aux enseignants d'exploiter davantage le potentiel du site eCampus pour accompagner les apprentissages et transformer la pédagogie.
- 3 Le comité recommande aux services transversaux de soutien et aux enseignants disciplinaires de veiller à la collaboration entre les services transversaux de soutien aux étudiants, les enseignants disciplinaires et les étudiants.

## 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 Le comité a bien compris que la Haute École doit encore choisir les indicateurs nécessaires pour pouvoir opérationnaliser le plan stratégique. Vu l'absence de ces indicateurs, la récolte des données pertinentes pour suivre la mise en œuvre du plan stratégique n'est pas facilitée. Il y a donc peu de suivi possible de l'évolution de certains indicateurs.
- 2 Cependant, la Haute École et les départements récoltent des données qualitatives et quantitatives avec différents outils (questionnaires, *focus groups*...) auprès des parties prenantes. De manière structurelle, les bases de données comme GESTAC et HR400 permettent à la Haute École de récolter des données, entre autres, sur la progression des études, le profil des étudiants, le taux de réussite et les ressources humaines.
- 3 Les départements peuvent lancer des enquêtes, organiser des *focus groups*... selon leurs besoins. Les témoignages entendus par le comité ont confirmé une certaine autonomie des départements en ce qui concerne la récolte de données. En même temps, le comité a dû constater qu'il n'y a pas une vraie politique sur la récolte d'informations au sein de l'institution. Il en va de même pour l'analyse et l'utilisation, et plus généralement, pour le management des données.
- 4 Les données pertinentes ne sont pas systématiquement récoltées dans une base de données centrale. Les partages d'information entre départements, respectivement entre départements et les services transversaux ou encore entre le niveau des départements et le niveau institutionnel sont donc limités. Par exemple, les résultats des EEE ne sont pas analysés et traités d'une manière systématique. En conséquence, ces résultats sont sous-utilisés dans le cadre de la démarche qualité.
- 5 Les fiches ECTS sont très peu utilisées comme source d'information qui peut aider à consolider la cohérence des programmes et pour formuler la politique des programmes. En plus, les fiches ECTS sont, selon les étudiants, difficilement accessibles. Le comité a par ailleurs observé que les fiches ne sont pas accessibles pour le public sur le site web.
- 6 Enfin, les parties prenantes sollicitées ne reçoivent pas systématiquement des retours sur les résultats des enquêtes. Les étudiants, par exemple, ne sont pas encore suffisamment informés des résultats des EEE et des actions prises en fonction de ceux-ci.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la direction et aux départements d'opérationnaliser le plan stratégique et de définir les indicateurs nécessaires pour pouvoir contrôler si l'on atteint les objectifs (opérationnels).
- 2 Le comité recommande au service Qualité de mettre en place un système dans lequel toutes les données récoltées dans le cadre de la démarche qualité sont analysées et traitées d'une manière systématique pour qu'elles puissent être utilisées dans le cadre de la démarche qualité.
- 3 Le comité recommande à la direction et aux départements d'organiser le retour vers les parties prenantes après l'analyse des données récoltées.

## 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 Les valeurs communiquées dans le DAEl ne sont pas véhiculées comme support d'information ou de choix stratégiques et rarement connues par les personnes rencontrées qui n'exercent pas de responsabilité de direction. Par ailleurs, le conseil étudiant a un ressenti négatif par rapport à la façon dont il est traité, ce qui ne correspond pas aux valeurs de la HE.
- 2 Des *alumnis* et des étudiants ont déploré le manque de clarté de la communication provenant de la direction de la HE, de leur département/section ou des professeurs, même si du changement apparaît ci et là.
- 3 Le service Communication recherche ou reçoit l'information. Il la transforme en contenu adapté aux destinataires de l'information. Il veille au respect d'une charte graphique qui est dans la ligne des préceptes de la Province de Hainaut. Il n'y a pas de responsabilité finale définie pour valider l'information, les différents rédacteurs se concertent à cette fin.
- 4 Les réseaux sociaux interviennent comme source d'information du public par la mise en ligne d'informations pertinentes ou inspirantes à caractère professionnel avec ou sans intervention du service Communication.
- 5 Certaines sections de la Haute École bénéficient de priorité dans le soutien du service Communication pour mettre mieux leurs réalisations en évidence. C'est notamment le cas des sections où il y a un déficit d'inscriptions, ou lorsque la section est jeune.
- 6 Le DAEl contient peu d'informations sur les critères de qualité valables pour les sites web «eCampus» et «Condorcet».
- 7 La crise sanitaire a accéléré la réalisation du campus numérique et la mise en place d'outils divers et spécialement l'«eCampus» qui publie toute l'information indispensable, utile ou agréable pour les membres de la communauté de la Haute École avec de bonnes performances technologiques.
- 8 Des innovations sont communiquées, comme les «Condorcet PedagogiK Awards», concours organisé par la Cellule d'Appui Pédagogique pour mettre en lumière les dispositifs pédagogiques innovants proposés au sein de la Haute École, par exemple.
- 9 Les informations relatives aux programmes sur le site web «Condorcet» sont partiellement obsolètes ou incomplètes (pas de fiches ECTS en évidence sur le site) pour les étudiants potentiels. Les outils statistiques classiques mesurent les taux d'utilisation de l'application et de lecture des contenus.

- 10 Le comité a eu peu de contacts avec les *alumnis* et n'a pas perçu d'attentes de leur part, bien qu'ils soient très satisfaits de la formation reçue et de la convivialité vécue pendant leurs études. L'information qui les concerne ou en rapport avec eux est maigre.
- 11 L'information sur les recherches menées ou abouties dans les différents départements/sections de la Haute École est encore pauvre, même si quelques initiatives de communication existent, alors qu'il y a des réalisations significatives.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la direction de renforcer la communication en intensifiant et étoffant les informations à l'attention des étudiants potentiels et actuels, des *alumnis* ainsi que des autres parties prenantes et du public. Cette démarche permettrait par ailleurs de renforcer la visibilité et la réputation de la Haute École.
- 2 Le comité recommande au service Communication de concevoir une charte de la communication de la HEPH-Condorcet pour parler d'une seule voix et pour que les thèmes soient traités avec des approches similaires et cohérentes au niveau des contenus et des valeurs à mettre en avant. Il recommande également de diffuser cette charte aux porte-paroles des différents départements et d'organiser leur formation et leur soutien.
- 3 Le comité recommande au service Communication, avec le soutien des départements et des sections, d'étoffer les informations disponibles sur le site « Condorcet » :
  - a. en donnant plus de visibilité aux programmes proposés, aux acquis d'apprentissage qu'ils visent et aux qualifications auxquelles ils aboutissent ;
  - b. en harmonisant la présentation des descriptions des programmes d'études en partant des valeurs et des objectifs de la HE ;
  - c. en expliquant les choix pédagogiques retenus outre les possibilités d'apprentissage et d'évolution utilisées au sein de l'établissement (stages, parrainage,...) ainsi que les modalités d'enseignement et d'apprentissage à distance issus de l'usage des outils et ressources numériques ;
  - d. en affichant plus d'informations relatives aux taux de réussite et aux possibilités d'emploi concernant chaque diplôme.

## 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 Formellement, les programmes font l'objet d'une évaluation périodique, en particulier par l'AEQES.
- 2 Dans le cadre de ce processus, des plans d'action sont créés et des recommandations sont formulées. Toutefois, le comité d'experts a pu se rendre compte que l'application de ces plans d'action et recommandations n'est pas systématiquement inscrite dans le quotidien des acteurs (cf. également ESG 1.10).
- 3 De plus, ces actions et recommandations ne sont pas suffisamment connues et partagées par les parties prenantes, en particulier les professeurs et les étudiants.
- 4 La formalisation d'un pilotage stratégique des actions et recommandations devrait être intégrée dans chaque département et rendue publique à l'ensemble de la communauté académique.
- 5 Une délégation formelle de certaines compétences de suivi des conseils de départements aux comités de pilotage des sections pourrait être une piste à explorer.
- 6 Le comité d'experts a pu constater qu'un nombre relativement important (près d'un quart) de programmes n'avait pas encore fait l'objet d'évaluation. De plus, l'intervalle entre deux évaluations de programmes est de plusieurs années. De ce fait, le comité observe un risque avéré de décalage entre la conduite opérationnelle et les enjeux de l'amélioration continue des programmes soutenue par une démarche qualité renforcée. La HEPH-Condorcet pourrait réfléchir à mettre en place son propre dispositif d'évaluation interne, basé notamment sur le suivi des actions et recommandations entre 2 évaluations externes. Cette approche pourrait très certainement renforcer l'approche «Amélioration continue» des programmes et l'implication des parties prenantes. Le cas échéant, les rôles du service Qualité et de la CAP devraient être étendus.
- 7 Le comité a pu observer une relative faiblesse en matière d'échanges de bonnes pratiques académiques compte tenu de la taille, de l'hétérogénéité et de la dispersion géographique de la HEPH-Condorcet. Des richesses existent dans tous les départements, mais sont toutefois peu connues et partagées avec les autres. Il serait éventuellement pertinent d'instaurer des communautés de pratiques sur le thème du suivi continu et des évaluations, permettant ainsi de partager entre parties prenantes.

- 8 HEPH-Condorcet conduit plusieurs programmes en co-diplomation avec d'autres institutions. Dans ce cadre, les démarches qualité restent propres à chacune des institutions partenaires. Il serait opportun de renforcer des dispositifs communs en particulier en matière d'évaluation interne de programmes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande aux départements de formaliser dans les plans d'action les suivis et les recommandations émises lors des évaluations périodiques de programmes.
- 2 Le comité recommande aux départements de déléguer une partie des compétences de suivi des conseils de départements aux comités de pilotage des sections.
- 3 Le comité recommande à la CAP de proposer et soutenir les départements dans la mise en place des outils d'échanges de bonnes pratiques.
- 4 Le comité recommande au Collège de direction de mettre en place son propre dispositif d'évaluation interne des programmes de formation, complémentaire au processus piloté par l'AEQES.
- 5 Dans le cadre des programmes effectués en co-diplomation, le comité recommande au Collège de direction de renforcer les démarches qualité par des dispositifs communs, en particulier ceux relatifs à l'évaluation interne des 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 24 % des programmes n'ont jamais été évalués.
- 2 Les programmes font l'objet d'une évaluation périodique, en particulier par l'AEQES. Dans le cadre de ces processus, des plans d'action sont créés et des recommandations sont formulées. Toutefois, de ce que l'on a pu constater, il y existe encore un défi à relever pour inscrire ces plans d'action et ces recommandations dans le quotidien des acteurs (cf. ESG 1.9).
- 3 Pour 4 cursus et diplômes (masters en sciences de l'ingénieur en agronomie, en aéronautique, en biochimie, en industrie), l'accréditation CTI a été sollicitée. Les visites sont prévues ultérieurement. En ergothérapie, une autoévaluation sera remise pour la fédération mondiale des ergothérapeutes d'ici la fin de l'année. Conformément au décret organisant l'enseignement supérieur en alternance, le master en alternance en gestion de la maintenance électromécanique fait également l'objet d'une évaluation externe par un comité de pilotage. Par le biais du partenariat avec le WAN, le bachelier en aéronautique bénéficie de l'agrément Part 147, permettant aux étudiants d'obtenir la licence PART-66 reconnue par l'autorité européenne d'aéronautique. Dans le cadre de cet agrément, des audits sont menés par cet organisme.
- 4 Cependant, il n'est pas fait appel de manière systématique et régulière à un regard extérieur professionnel pour soutenir, stimuler et défier le service Qualité, le conseil de direction et les conseils de section de la Haute École pour mettre en œuvre un système de garantie de la qualité cohérent et intégré.
- 5 Le cadre réglementaire et les instructions du Pouvoir organisateur sont parfois ressentis comme une entrave pour la mise en place d'un regard externe.

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

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère aux départements de formaliser, dans leurs plans d'action, les recommandations retenues issues des différentes évaluations externes effectuées (cf. recommandation ESG 1.9).
- 2 Le comité recommande à la direction de mettre en place un partenariat structurel externe pour faire progresser la valeur ajoutée de la culture qualité de l'institution.

## Conclusion

---

Travailler vite et aller à l'essentiel en centrant les priorités sur l'étudiant.

---

La HEPH-Condorcet vient de renouveler ses autorités académiques, notamment avec l'arrivée d'une nouvelle directrice-présidente. Les projets de la directrice-présidente vont dans le sens d'une gouvernance plus intégrative et plus participative, d'une communication renforcée, ou encore du développement de la recherche appliquée.

Le comité d'experts salue ces impulsions et encourage le collège de direction à rapidement adapter son action stratégique afin de soutenir les réformes proposées sous la houlette de la directrice-présidente.

Le comité recommande au collège de direction de faire évoluer rapidement le plan stratégique (priorisé et simplifié, notamment sur les indicateurs de suivi) de la Haute École en y intégrant notamment les recommandations proposées dans ce rapport et donner les impulsions nécessaires pour poursuivre la diffusion active dans l'ensemble de la Haute École d'une culture qualité orientée sur l'étudiant et son expérience d'apprentissage.

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

## Droit de réponse de l'établissement évalué

### Commentaire général éventuel :

Les constats du comité des experts doivent être resitués dans un contexte particulier marqué par la crise sanitaire. Cette réalité, qui a marqué tant la rédaction du dossier d'autoévaluation institutionnelle que la visite des experts, ne peut être totalement éliminée, tant son impact a incontestablement marqué les étudiants, comme les équipes pédagogiques, transversales et les autorités académiques.

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

Critère (ou autre)	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
P5	Faiblesses principales	6	« <i>Cadre réglementaire omniprésent</i> ». S'il y a un cadre réglementaire, c'est, pour l'essentiel, en raison des dispositions décrétales de la FWB ou de la RW, voire des lois, comme la loi sur les marchés publics, que nous sommes tenus de respecter.
ESG 1.1	Recommandations	Pt 3	« <i>Le comité recommande au Pouvoir organisateur d'allouer à la direction de la Haute École la marge de manœuvre nécessaire à son développement académique, conformément aux principes de l'Espace européen de l'enseignement supérieur</i> ». Le PO ne fait qu'appliquer les dispositions légales et réglementaires.
ESG 1.3	Constats et analyses	Pt 3	« <i>Les enseignants peuvent choisir parmi trois formes d'évaluation – pondérée, globale et intégrée – comme décrit dans le DAEI. Le comité n'a cependant pas observé que les enseignants sont conscients de cette classification tripartite</i> ». Extrait du DAEI p129 : De manière générale, on peut constater que la moitié des évaluations sont déclarées en évaluation pondérée (50%), un peu plus d'un tiers en évaluation intégrée (28%) et un peu moins d'un tiers en évaluation globale (22%), au sein de notre institution. C'est le département pédagogique qui montre l'équité la plus forte entre les trois types d'évaluations, 18% des enseignants choisissent l'évaluation globale, 40% l'évaluation pondérée et 42% l'évaluation intégrée. Le département agronomique privilégie quant à lui très majoritairement l'évaluation de type globale (98%).
ESG 1.10	Constats et analyses	Pt 5	« <i>Le cadre réglementaire et les instructions du Pouvoir organisateur sont parfois ressentis comme une entrave pour la mise en place d'un regard externe</i> ». Cela résulte sans doute de la vérification par les services du PO que la HEPH Condorcet respecte bien les législations qui lui sont applicables, ce qui, à cet égard, assure que la HEPH Condorcet reste bien dans la légalité.

Pour l'autorité académique,

**LE DIRECTEUR GENERAL,**



**A. DISEUR**

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle du 22 au 26 mars 2021 – HEPH Condorcet

Lundi 22 mars 2021

Heure	Entretien	Fonctions
16h00-18h00	Réunion préparatoire du Comité d'évaluation	

Mardi 23 mars 2021

Heure	Entretien	Fonctions
08h40 – 09h00	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h00 – 10h00	(1) Rencontre avec les plus hautes autorités académiques	Directrice-Présidente Vice-Directeur-Président Directeur de département Directeur de département
10h00-10h10	Débriefing	
10h20- 11h10	(2) Rencontre avec des étudiants	DCM Ingénieur industriel Tournai FCM kinésithérapie DCB AESI langues germaniques MCB agronomie, techniques et gestion horticoles MCB communication B logopédie B arts appliqués MIAS / Mobilité internationale FCM kinésithérapie/ Mobilité internationale MCB Sage-femme
11h10-11h40	Débriefing et préparation des entretiens de l'après-midi	
13h00 – 13h50	(3) Rencontre avec des membres des groupes de travail « autoévaluation »	Responsable Qualité, animation des GT autoévaluation Cellule d'appui pédagogique, GT de l'ESG 1.2. Responsable ressources humaines, GT de l'ESG 1.5. Plateformes pédagogiques, GT de l'ESG 1.7. Service communication, GT de l'ESG 1.8.
13h50-14h00	Débriefing	

14h10 – 15h00	(4) Rencontre avec des membres du conseil des étudiants	Présidente du CE Trésorier du CE 2 Membres du CE
15h00 – 15h45	Débriefing de la journée et préparation de la journée 2	

### Mercredi 24 mars 2021

Heure	Entretien	Fonctions
08h40 – 09h00	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h00 – 09h50	(5) Rencontre avec des enseignants (masters)	Ingénieur Biochimie Ath Ingénieur industriel Tournai MIAS Marcinelle (co-diplomation) Ingénieur industriel aérotechnique Charleroi Ingénieur Agronome Ath MA Kinésithérapie Tournai MA Kinésithérapie Charleroi Master alternance Charleroi Electromécanique Charleroi
09h50-10h00	Débriefing	
10h10- 11h00	(6) Rencontre avec des membres du personnel administratif et des secrétariats d'études	Gestac - Mons Secrétaire de Direction - Tournai Gestionnaire RH - Tournai Secrétariat des études - Charleroi Secrétariat des études - Ath Responsable service comptable et budgétaire Responsable service administratif et juridique
11h00-11h10	Débriefing	
11h20-12h10	(7) Rencontre avec le service Qualité	Directrice adjointe aux affaires académiques Coordinatrice Qualité
12h10-12h20	Débriefing	
13h20-13h40	Préparation des entretiens de l'après-midi	
13h40 – 14h30	(8) Rencontre avec des enseignants (bacheliers)	BA Psychomotricité - Tournai BA Ergothérapie - Tournai BA Informatique de gestion - Mons

		<p>BA instituteur primaire + Directrice adjointe à mi-temps dans le département des sciences de l'enseignement</p> <p>BA Biologie médicale - Saint-Ghislain</p> <p>BA Écriture Multimédia - Marcinelle</p> <p>BA Sage-femme - Mons</p> <p>BA assistant de direction - Tournai</p>
14h30-14h40	Débriefing	
14h50 – 15h40	(9) Rencontre avec des étudiants diplômés	<p>Instituteur</p> <p>Chimiste</p> <p>Ingénieur Aérotechnique</p> <p>Kinésithérapeute</p> <p>Infirmière soins généraux (statut élite sportive)</p>
15h40 – 16h25	Débriefing et préparation journée 3	

#### Jeudi 25 mars 2021

Heure	Entretien	Fonctions
08h40 – 09h00	Réunion de travail du Comité d'évaluation	
09h00 – 09h50	(10) Rencontre avec des directeurs et directeurs adjoints des départements	<p>Directrice du département Santé publique</p> <p>Directeur du département des Sciences économiques, juridiques et de gestion</p> <p>Directeur du département Management, sciences logopédiques, arts appliqués</p> <p>Directeur du département des Sciences de l'enseignement</p> <p>Directeur du département des Sciences et technologies</p> <p>Directeur adjoint du département Santé publique (Tournai)</p> <p>Directeur adjoint du département des sciences de l'enseignement (Morlanwelz)</p> <p>Directrice adjointe du département des sciences de l'enseignement et des sciences sociales (Marcinelle)</p>

		Directrice adjointe agrobiosciences (Ath) Directrice adjointe Santé publique et sciences logopédiques (Saint-Ghislain)
09h50-10h00	Débriefing	
10h10- 11h00	(11) Rencontre avec les services transversaux	Service Social Cellule communication Service formation continuée Cellule d'appui pédagogique Bibliothèques Campus numérique SAPEPS
11h00-11h10	Débriefing	
11h20 – 12h10	(12) Rencontre avec les services de recherche appliquée et des relations internationales	Relations internationales Relations internationales English 24/7 Recherche
12h10 – 12h40	(13) Rencontre avec la directrice présidente	Directrice-Présidente
13h20-13h40	Préparation des entretiens de l'après-midi	
13h40 – 14h30	(14) Rencontre avec des représentants du monde professionnel	Cegelec Kinésithérapeute au CHWAPI Infirmière ICANE Hôpital Ambroise Paré Inspectrice de l'enseignement fondamental Responsable financier Arjo
14h30-14h40	Débriefing	
14h50 – 15h40	(15) Rencontre avec la direction	Vice-Directeur-Président Directeur du département Management, sciences logopédiques, arts appliqués Directrice du département de Santé publique Directeur du département des Sciences et technologies Directeur du département de la communication, de l'éducation et des sciences sociales Directrice du département agrobiosciences et chimie

15h40 – 16h25	Débriefing et préparation de la restitution orale	
---------------	---	--

### Vendredi 26 mars 2021

Heure	Entretien	Fonctions
08h40 – 11h00	Préparation de la restitution orale	
11h00 – 11h45	Restitution orale	Ouverte à l'ensemble des participants aux entretiens (44 personnes de la HE connectées)