

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

**2016-2017**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI**

**Haute École Robert Schuman (HERS)**

**Bachelier en Informatique de gestion**

Comité de suivi :  
**M. Elie MILGROM et Mme Hilde SELS**

**19 juin 2017**

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation de suivi des cursus « Informatique ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2011-2012.

Dans ce cadre, M. Elie MILGROM et Mme Hilde SELS<sup>1</sup>, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 22 février 2017 à la Haute école Robert Schuman (HERS). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Informatique de gestion, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2011-2012<sup>2</sup> ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte.

Le comité d'évaluation de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

La Haute école Robert Schuman (HERS) est un institut d'enseignement organisé par la Communauté française de Belgique. Elle offre de nombreuses formations dispensées dans cinq catégories, réparties sur trois sites :

- les catégories technique et sociale sont implantées sur le site d'Arlon ;
- les catégories économique et paramédicale ainsi que le bachelier en construction sur le site de Libramont ;
- la catégorie pédagogique sur le site de Virton.

La section évaluée, en informatique de gestion, appartient à la catégorie économique et est installée à Libramont.

---

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

<sup>2</sup> Disponible sur <http://aeqes.be/documents/20121215CDPSINFOHERS.pdf> (consulté le 26 avril 2017).

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

### **1 Décret Paysage**

L'implémentation des dispositions du décret Paysage, qui concerne l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles, a évidemment bouleversé bien des plans et des projets. Le comité des experts revient sur la mise en œuvre du décret Paysage dans les sections concernées dans la partie 2 du présent rapport, sous l'axe 1.

### **2 Restrictions budgétaires**

Le dossier d'avancement fait état de restrictions budgétaires imposées à la Haute École, ce qui a eu un impact significatif sur la section de bachelier en informatique de gestion, en particulier sur le cadre enseignant, déjà loin d'être pléthorique : de nombreux départs, arrivées et réaffectations de personnes ont nécessité plusieurs adaptations dans la répartition des charges d'enseignement.

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

Le bachelier en Informatique de gestion a connu une variation des effectifs étudiants d'année en année entre 2011-2012 et 2016-2017, principalement due aux fluctuations du nombre d'inscriptions en 1<sup>ère</sup> année, qui ne semble pas avoir un impact significatif sur le taux de réussite en 1<sup>ère</sup> année, en particulier parce qu'un accroissement passager du nombre d'inscrits s'accompagne aussi d'un accroissement du nombre d'abandons. Le nombre de diplômés, quant à lui, a fortement diminué entre 2011-2012 et 2015-2016 pour descendre à un niveau que le comité de suivi juge extrêmement préoccupant.

## **PARTIE 2 : RÉALISATION DU PLAN D'ACTION INITIAL**

### **1 Évolutions entre 2012 et 2016 et état de réalisation du plan d'action**

Trois axes stratégiques avaient été présentés dans le plan d'action initial et organisent les actions entreprises à la suite des évaluations interne et externe de 2011-2012 :

**Axe 1 : Harmonisation des programmes de cours en fonction des réalités professionnelles**

**Axe 2 : Dynamique pédagogique**

**Axe 3 : Communication avec l'extérieur**

Sous ces axes stratégiques, le plan d'action initial présentait de nombreuses actions à réaliser. Toutefois, la justification du choix des axes et des priorités n'est pas toujours apparue clairement au comité de suivi; en conséquence, ce plan d'action lui apparaît davantage comme un catalogue d'actions que comme un véritable outil de pilotage de la section. On ne voit pas suffisamment qui est responsable, qui suit les chances, qui effectue quel reporting. Enfin, de manière générale, le comité regrette le manque de précisions apportées quant aux objectifs poursuivis par les différentes actions mentionnées dans le plan d'action initial.

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

Sont relevés ci-dessous les principaux éléments relatifs à la mise en œuvre de ces axes stratégiques. Ils sont principalement formulés dans une perspective d'actualisation du plan d'action ; le comité de suivi encourage donc la section à tenir compte de ces recommandations dans la formulation définitive de son plan d'action actualisé.

### **Axe 1 : Harmonisation des programmes de cours en fonction des réalités professionnelles**

Le comité des experts constate que l'entrée en vigueur du décret Paysage a été abordée de façon constructive et pertinente par la section. Elle a donné lieu à une révision du programme et a permis, notamment, de construire des unités d'enseignement (UE) et de davantage contextualiser les contenus de formation. Le nombre important de contraintes et l'interprétation évolutive de certaines exigences du décret (p. ex. : nombre de crédits minimum par UE) ont cependant parfois mené à la constitution d'UE dont les activités d'apprentissage (AA) ne forment pas toujours un thème réellement cohérent. Le comité de suivi constate et apprécie le fait que l'équipe des enseignants réfléchisse de manière continue à la cohérence du programme. Le comité apprécie la collaboration entre enseignants impliqués dans la même UE. Le comité de suivi regrette à ce propos que le processus, la logique et les sources d'information qui ont guidé la construction du nouveau programme ne soient pas mieux explicités.

La logique sous-jacente au décret engage à mener une approche globale s'appuyant sur un profil d'enseignement propre à l'établissement, qui dépasse la simple compilation des acquis d'apprentissage visés par les UE et qui répond à la question : « Quel informaticien la haute école Robert Schuman veut-elle former ? » : c'est, en quelque sorte, la carte de visite de la formation. Le comité de suivi a consulté ce profil d'enseignement, mais constate qu'il n'est disponible ni sur le site Web, ni sur la plateforme *iCampus*. Le comité encourage la section à utiliser davantage ce profil d'enseignement comme outil de base pour la construction et le pilotage des programmes, ainsi que pour la communication externe.

Le comité de suivi encourage la section à développer une véritable approche-programme de la formation proposée. Dans une telle approche, le programme est conçu à partir des acquis d'apprentissage terminaux définis dans le profil d'enseignement (et qui, bien entendu, s'inspirent des exigences des différents métiers envisagés). Le découpage du programme en UE résulte alors d'un travail de conception de tous les enseignants qui, sur la base de leurs connaissances et de leur expérience, déterminent, en équipe pédagogique, les différentes étapes à parcourir pour atteindre les acquis d'apprentissage terminaux. Une telle approche augmente considérablement la cohérence des programmes et donne du sens aux parcours des étudiants, ce qui favorise leur motivation et leur engagement dans les études.

Le comité des experts considère en outre que la formulation des acquis d'apprentissage visés (AAV) qui figure dans le profil d'enseignement doit impérativement être améliorée en fonction des règles habituelles en la matière et, plus particulièrement, en veillant à utiliser systématiquement des verbes d'action observables. Il existe de nombreuses références aisément accessibles à ce sujet.

En cohérence avec les exigences de l'approche programme, les acquis d'apprentissage de chaque UE doivent être définis avec la plus grande précision, en particulier pour garantir la séquence logique des prérequis. Ici aussi, le comité de suivi invite la section à revoir et à valider – par une approche collective – la formulation des AAV de chaque UE, qui constituent une partie importante du contrat entre les étudiants et les enseignants. Enfin, il ne faut pas négliger de vérifier, périodiquement et, en tout cas, à chaque changement significatif du programme, la cohérence de celui-ci sur le plan des AAV des UE et des AAV du profil d'enseignement.

L'équipe pédagogique de la section possède un avantage sur celles d'autres sections : elle peut prendre appui sur ses compétences en matière de développement informatique et transférer, par analogie, les étapes et démarches qui lui sont familières vers le domaine pédagogique : ainsi, le développement d'une application informatique suppose une analyse des besoins, la définition de spécifications, la conception des modules, etc. L'approche programme en formation est similaire : les besoins sont issus du référentiel métier, les spécifications correspondent au profil d'enseignement et le développement de modules et procédures renvoient au découpage du programme en UE. Il s'agit d'une construction logique à appliquer de façon suffisamment rigoureuse pour garantir l'atteinte des résultats attendus.

Un autre aspect important de cet axe du plan d'action initial visait à amplifier l'interaction entre l'enseignement et le monde professionnel. Sur ce plan, le comité de suivi considère que plusieurs initiatives ont été prises pour développer les liens avec les entreprises et que de nombreuses avancées significatives ont été réalisées. Il apprécie tout particulièrement l'introduction du « projet intégré » en B2, qui met les étudiants en situation de traiter un problème d'ampleur significative avec un vrai client avec qui il faut interagir. Le comité apprécie également l'appui sur des compétences externes, que ce soit pour des aspects techniques particuliers ou pour l'organisation et l'amélioration du travail en groupe.

Enfin, le point de l'organisation de l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) figurait également dans cet axe. Sur ce point, le comité de suivi apprécie l'implication des parties prenantes, mais il regrette le retard, certainement pas imputable à la section, apporté à la mise en place d'un tel dispositif, qui est un des éléments nécessaires au pilotage du programme, quels que soient les excellents contacts informels qui peuvent exister entre les étudiants et les enseignants, par ailleurs très disponibles. Il recommande aussi que le dispositif (questionnaire et processus), construit en interne au sein de la HERS, soit validé par des spécialistes en matière d'EEE. Enfin, il rappelle que l'EEE n'est pas le seul dispositif susceptible d'apporter un éclairage au sujet de la qualité des UE et de leurs AA : l'évaluation par les pairs mérite également d'être organisée, car elle apporte des points de vue complémentaires à ceux des étudiants.

## **Axe 2 : Dynamique pédagogique**

Cet axe du plan d'action initial comportait un certain nombre d'actions en rapport avec la formation, mais son intitulé ne tient pas réellement sa promesse : aucune action ne vise réellement à développer une dynamique de réflexion en vue d'introduire des améliorations ou d'augmenter l'efficacité des méthodes pédagogiques, c'est-à-dire en vue d'améliorer l'atteinte des AAV des UE et du programme, ce que le comité de suivi regrette.

En ce qui concerne les fiches ECTS, le comité de suivi en a découvert deux versions sur la plateforme *iCampus*, dont il a appris lors de la visite qu'elles sont obsolètes parce qu'remplacées par les engagements pédagogiques accessibles (mais de façon perfectible) sur le site Web de la HERS. A propos de ces engagements pédagogiques, il rappelle la nécessité

- d'améliorer la qualité de la formulation des AAV par une approche collective de révision de la qualité au sein de la section (voir plus haut) ;
- de veiller à la cohérence entre les AAV des unités et les modalités et le contenu des évaluations ; sur ce point également, une approche collective peut être utile ;
- de tendre, dans chaque UE et chaque fois que c'est possible et raisonnable, vers des évaluations intégrées.

En ce qui concerne la prise en compte des échecs (surtout en B1) et les mesures d'aides à la réussite, le comité de suivi s'étonne de ce qui lui semble être une attitude trop peu proactive sur un point stratégique pour la survie de la section : les constats sont bien là, mais qu'en fait-on pour analyser le

problème et y apporter des solutions ? Les quelques initiatives prises en la matière semblent peu concluantes...

Le dernier point de cet axe concerne la mise en place d'une politique de gestion des compétences des enseignants. Les actions menées à ce propos ne sont certainement pas suffisantes. L'invitation de conférenciers spécialistes reconnus est certainement utile, mais il incombe de s'assurer que les interventions sont suivies d'effets sur le terrain. Le comité de suivi recommande à la HERS d'inclure, dans son plan stratégique en collaboration, un volet de développement professionnel des enseignants qui comporte à la fois le développement des compétences disciplinaires, mais aussi (surtout ?) le développement des compétences pédagogiques. Les étudiants changent, de même que le contexte technologique : ne faut-il pas en tenir compte dans le choix des méthodes pédagogiques ? Il recommande aussi que l'équipe enseignante de la section formule son propre plan de développement professionnel dans le cadre de celui de la HERS, avec des objectifs précis et concrets.

### **Axe 3 : Communication avec l'extérieur**

Cet axe comportait une série d'actions dans le but d'améliorer la notoriété et l'attractivité de la section. Force est de constater que plusieurs des actions entreprises n'ont pas donné de résultats convaincants, malgré leur priorité stratégique. Certaines mesures telles que réalisation d'un nouveau dépliant et envoi d'e-mails ne semblent guère adaptées au public actuel ; d'autres, telles que l'ouverture de certains cours aux élèves du secondaire sont plus prometteuses et méritent d'être renforcées.

La section elle-même souligne que la qualité de l'information sur la section disponible sur le site Web de la HE n'est pas à la hauteur des besoins, en particulier pour une section qui doit impérativement améliorer son recrutement étudiant : les informations en ligne sont une contre-publicité pour une section « informatique de gestion » ... Pour une section en difficulté sur le plan du nombre de diplômés, il est absolument indispensable de pouvoir illustrer par des exemples vivants à la fois les différents métiers de l'informaticien et les différentes facettes des études. Puisqu'il semble bien qu'un nombre important d'échecs et d'abandons proviennent de la méconnaissance des études et de leurs exigences, ne serait-il pas également judicieux de donner quelques indications sur les qualités et le profil de ceux qui réussissent bien dans les études en question ? Si ajouter ces informations entre en conflit avec la politique de la HERS au sujet de la structure et du contenu de son site Web, le comité de suivi suggère de permettre un simple lien vers un site plus adapté aux besoins de communication spécifiques de la section et géré directement par son équipe pédagogique (éventuellement sous le contrôle éditorial de la HERS).

Enfin, le comité de suivi s'étonne du peu de promotion faite pour l'internationalisation, alors que la HERS se situe à relativement faible distance de trois pays qui pourraient aisément accueillir des étudiants en sjours Erasmus.

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

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

#### **a. Vision stratégique**

La direction de la HERS a informé le comité de suivi de la mise en chantier d'un Plan stratégique de l'établissement afin de concrétiser la vision de celui-ci sur ses valeurs et ses objectifs. En ce qui concerne la qualité, le plan s'appuie sur les *European Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (ESG). Le volet qualité de ce plan devrait fournir un cadre pour soutenir la structuration des actions à mener dans les sections.

Le comité des experts apprécie le fonctionnement participatif constaté dans la section entre les enseignants, mais il considère qu'il convient de davantage impliquer les étudiants et le monde professionnel, en particulier pour la formulation de la stratégie de la section. Il souligne que le fonctionnement participatif n'atténue pas la nécessité pour la HERS de formuler des lignes directrices claires dans lesquelles les enseignants peuvent décliner leur activité pédagogique. Ces lignes directrices devraient structurer, à l'horizon des cinq ans, les axes forts de la stratégie de la HERS, y compris dans l'allocation des ressources disponibles. Il serait également opportun de déterminer des objectifs à viser (cibles) en termes de nombres de diplômés, particulièrement pour la section de bachelier en informatique de gestion.

Cette démarche suppose d'initier une réflexion sur la définition de la qualité selon la HERS et de s'assurer d'une adhésion collective à cette définition pour éviter les pièges d'une approche trop descendante (*top-down*). Pour cela, il s'avère nécessaire de s'appuyer sur la contribution du plus grand nombre, y compris sur celle des étudiants. La liberté de parole qui existe dans la Haute école constitue un premier élément – nécessaire, mais non suffisant – du pilotage des programmes en vue d'en améliorer la qualité.

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

Le comité de suivi invite la direction de la HERS de développer un plan de gestion de ses ressources humaines pour mieux conduire les changements importants. Cela contribuerait à réduire les inquiétudes du personnel, à mieux garantir la continuité et à faciliter une culture innovatrice et professionnelle.

Le comité de suivi considère qu'il faut développer une culture des regards croisés entre pairs au sein de la section, que ce soit en ce qui concerne les fiches ECTS (AAV), les évaluations, les méthodes pédagogiques mises en œuvre, les bonnes pratiques, etc.

Pour réaliser, en particulier, les actions envisagées dans le plan d'action, le comité de suivi recommande de développer davantage un mode de fonctionnement par projets, complémentaire aux organes institués et pérennes. Une logique de projets permettrait de mobiliser des personnes de manière intense, mais limitée dans le temps. Toute méthode de gestion de projets comporte une définition des objectifs et résultats à atteindre, des moyens à allouer, des chances à respecter, des livrables à fournir et des indicateurs opérationnalisés de réalisation permettant de suivre et de clôturer le projet. Adaptée à son contexte, elle peut se mettre en œuvre de manière souple et non bureaucratique (approche *lean*), avec, par exemple, l'emploi d'un tableau d'amélioration continu (Kaizen) qui permet de visualiser les progrès et la gestion des imprévus.

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

### c. Culture de l'innovation, conduite du changement

La perception qui domine chez les membres du comité de suivi est qu'un certain nombre d'initiatives et d'actions utiles, voire nécessaires, sont menées à différents niveaux dans l'établissement, mais que la vision d'ensemble reste encore trop floue pour que l'on ressente une impression de cohérence globale, condition nécessaire pour assurer l'adhésion du plus grand nombre de parties prenantes.

#### 2 Démarche qualité

Diverses initiatives ont été prises et continuent de l'être dans le domaine de la démarche qualité. Le comité de suivi s'interroge toutefois : est-ce suffisant pour affirmer que la section s'est engagée dans une démarche qualité et que la culture qualité est installée ? Ne manque-t-il pas une vue d'ensemble, un angle global pour traiter de la question de la qualité ? Comment faire pour amener chacun à se sentir partie prenante de l'amélioration de la qualité ? Le comité de suivi suggère de mener, dans la section et avec les étudiants et le monde professionnel, une réflexion sur ce que pourrait/devrait être un bachelier en informatique de gestion sortant de la HERS dans 5 ans et en quoi ce bachelier serait différent de ce qu'il est aujourd'hui. C'est sur cette base que se développera une vision commune et que pourront être choisies les actions les plus opportunes.

Le comité de suivi encourage les acteurs du changement au sein de la section à aller au-delà des constats et à chercher et mettre en œuvre de façon proactive des solutions créatives aux difficultés rencontrées.

Le comité invite aussi l'équipe enseignante de la section à mettre en pratique le cycle *Plan – Do – Check – Act/adapt* (« roue de Deming ») dans le but d'organiser la mise en œuvre des actions à entreprendre. Pour la phase *Check*, il est nécessaire de baser les conclusions sur l'analyse des résultats, sur toute l'information disponible (indicateurs, évaluations, évolution externes...). Si cette démarche est bien présente dans le chef du coordinateur qualité de la HERS, elle ne semble pas (encore) avoir percolé vers la section à bachelier en informatique de gestion. Pour la phase *Act*, il est important d'explicitier les adaptations nécessaires par rapport aux résultats (non) obtenus ou aux circonstances nouvelles (comme les contraintes budgétaires).

Se pose également la question des missions actuelles et futures du coordinateur qualité au niveau de la catégorie et du coordonnateur de la section en dehors des évaluations externes menées par l'AEQES. Le comité des experts propose à l'établissement d'identifier et de mobiliser l'aide méthodologique nécessaire dans le cadre des diverses initiatives prises dans les sections (aide à la rédaction des acquis d'apprentissage visés, exploitation d'analyses SWOT pour construire un plan d'action, examen de suggestions formulées par les étudiants, évaluation de la charge de travail, définition d'indicateurs pertinents et d'objectifs réalistes, construction de grilles d'évaluation critiques, etc.).

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

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



### 3 Plan d'action actualisé

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

Le comité de suivi s'étonne que les axes retenus en 2012 soient encore ceux retenus dans le plan d'action actualisé en 2016 : la situation ayant évolué durant les 5 dernières années, il serait normal que les axes et les actions évoluent également au sein du plan d'action actualisé. Ceci dit, il faut se garder de formuler un plan d'action irréaliste : le comité de suivi veut soutenir l'opinion du coordinateur de qualité institutionnel qu'il vaut certainement mieux effectuer et réussir en profondeur un petit nombre d'actions ayant des effets positifs importants sur la qualité et correctement hiérarchisées que de survoler un grand nombre d'actions de manière superficielle.

Le comité des experts souligne l'absence de lien explicite entre l'analyse SWOT (revue et augmentée en 2016) et les plans d'action. Quelles sont les faiblesses relevées dans l'analyse auxquelles le plan d'action vise à remédier ? Quelles sont les forces et les opportunités sur lesquelles s'appuyer pour y arriver ? Le nouveau plan d'action actualisé devrait faire l'objet d'une révision pour tenir compte des observations qui figurent dans le présent rapport, mais aussi pour tenir compte du plan stratégique de la HERS encore en développement au moment de la visite de suivi.

Le comité des experts encourage ceux qui reformuleront le plan d'action à éviter des formulations d'actions et de résultats attendus qui ne font pas apparaître clairement comment il sera possible de mesurer le degré de succès d'une action (par exemple les formulations telles que « Amélioration de la visibilité des notions... », « Meilleures synchronisations... », « Une meilleure motivation ... », « Une meilleure conscientisation... », etc.).

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Le comité de suivi a perçu un climat général positif. Il y a une bonne entente au sein de l'équipe enseignante. Les étudiants témoignent d'une grande disponibilité des enseignants.

Les initiatives comme le projet intégré méritent d'être considérées comme de bonnes pratiques. En effet, par rapport au projet intégré, l'équipe montre une vraie volonté d'amélioration continue.

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

- donner la plus haute priorité à l'amélioration du recrutement étudiant et à la promotion de la réussite pour les étudiants ayant les prérequis nécessaires dans la section ;
- développer et partager une vision claire et une stratégie de la section, ce qui permettrait de structurer et de prioriser les actions avec focus ; avec une vision et une stratégie, la section peut davantage traduire les éléments identifiés dans l'analyse SWOT en actions et priorités qui exploitent les forces et les opportunités et affrontent les menaces de manière active, responsable et concrète ; veiller au caractère réalisable du plan d'action ; appliquer le cycle PDCA pour assurer l'amélioration continue de la qualité ;
- systématiser la constitution et la communication de traces formalisées des nombreuses initiatives informelles pour capitaliser les efforts et réalisations accomplies au-delà des mouvements de personnes et des changements majeurs et rendre les résultats engrangés par la démarche qualité visibles par toutes les parties prenantes ;

- renforcer une dynamique sur le plan pédagogique en utilisant de plus les outils disponibles (profil d'enseignement, information reçue par les EEE...); rechercher des méthodes pédagogiques permettant d'atteindre le mieux possible les acquis d'apprentissage visés ; mener une politique active de développement professionnel des enseignants à la fois dans les domaines disciplinaires et pédagogique.

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

Commentaire général éventuel :

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

Page	Partie	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

Nom et signature du Directeur-Président

Georges Sironval

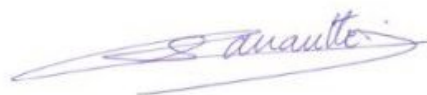


Nom et signature de la coordonnatrice  
de l'autoévaluation et du coordinateur  
institutionnel

Maryline Salmon,  
Coordonnatrice qualité- catégorie  
économique



Luc Canautte,  
Coordinateur qualité institutionnel



Nom et signature du Directeur de catégorie

Frédéric Remy,  
Directeur de la catégorie économique



<sup>1</sup> Mentionner le paragraphe ou le n° de la ligne.