



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

Thierry GARCIA
Éric VAN den BERG

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Techniques graphiques

Haute École Albert Jacquard (HEAJ)

09.07.2018

Table des matières

Techniques graphiques : Haute École Albert Jacquard (HEAJ)	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	9
Conclusion générale.....	16
Droit de réponse de l'établissement.....	17

Techniques graphiques : Haute École Albert Jacquard (HEAJ)

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation de suivi du *cluster* « Techniques graphiques ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, MM. Thierry GARCIA et Éric VAN den BERG, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 19 avril 2018 à la Haute École Albert Jacquard (HEAJ). 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 réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Techniques graphiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

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

Composition du comité¹

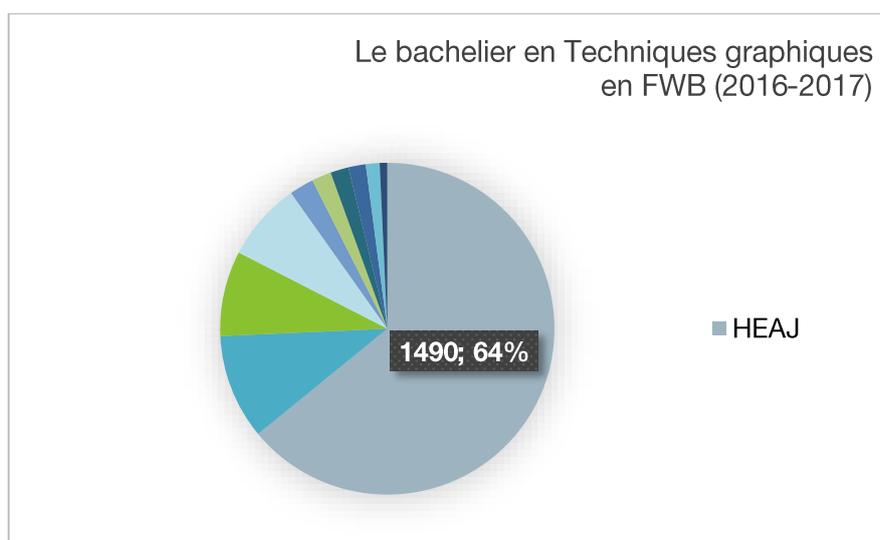
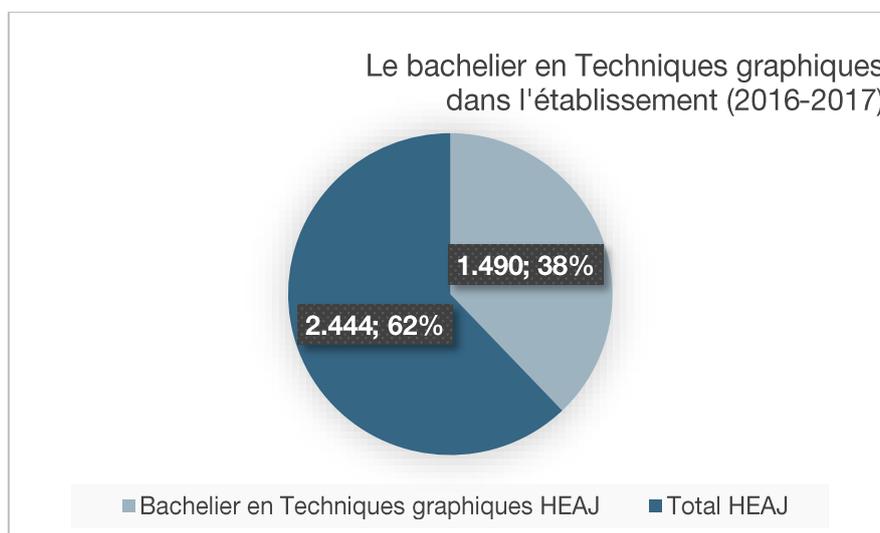
- M. Thierry GARCIA
- M. Éric VAN den BERG

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

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Albert Jacquard (HEAJ), née en 1995 de la fusion de l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique de la Communauté française à Namur (ESPENA) et de l'Institut d'Enseignement Supérieur Economique de la Communauté française à Tamines (IESET), fait partie du réseau d'enseignement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En septembre 2000, avec l'appui d'organisations patronales confrontées au manque de formations certificatives, la HEAJ a créé un graduat en Techniques infographiques, devenu par la suite bachelier en Techniques graphiques finalité techniques infographiques. La HEAJ s'est ainsi agrandie d'une troisième catégorie, la catégorie technique.

Le bachelier en Techniques graphiques finalité techniques infographiques est structuré de manière à proposer une première année d'études en tronc commun à l'issue de laquelle les étudiants s'orientent vers l'une des huit options suivantes (depuis 2014-2015) : Animation et illustration numérique 2D, Communication graphique et publicitaire, Design web et mobile, Film d'animation 3D, Jeux vidéo Game animation, Jeux vidéo Game art, Jeux vidéo Technical art et Visual Effects 3D. La HEAJ propose une quatrième année de Spécialisation Jeu Vidéo (SJV). La Haute École a également ouvert en 2016-2017 un master orphelin en Architecture transmédia.



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

Depuis l'évaluation initiale en 2012-2013 un changement majeur, le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage », a modifié considérablement l'ensemble de l'enseignement supérieur :

- Découpage en pôles académiques
- Constitution de l'ARES (Académie de recherche et de l'enseignement supérieur)
- Modularisation des cursus
- Etc.

À la suite de ce décret, la Haute École Albert Jacquard a entrepris des modifications dans leur organisation administrative et pédagogique : refonte des grilles de cours en unités d'enseignement avec des grilles évolutives par année, modification des modalités de délibérations, élaboration des programmes annuels des étudiants, etc.

Il est à noter que l'établissement s'est impliqué activement dans le Pôle académique de Namur.

Concernant les personnels, les cinq dernières années ont vu se succéder trois directeurs de catégorie et trois directeurs-présidents. L'équipe administrative s'est vue renforcée mais l'équipe des enseignants n'a sensiblement pas variée. En cinq ans, la population étudiante de la Haute École a connu une légère augmentation, mais les effectifs de la catégorie technique sont restés relativement stables, avec une légère baisse du nombre d'étudiants en Bloc 1 en 2015-2016.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Les actions du plan initial (publié en 2013) sont réparties selon quatre axes prioritaires :

1. Les programmes et approches pédagogiques
2. Les ressources humaines et matérielles
3. Les relations extérieures et services à la collectivité
4. La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

Le comité des experts tient à mettre en avant le dynamisme dont a fait preuve la Haute École Albert Jacquard dans tout le travail réalisé ces cinq dernières années et dans l'importance qu'elle a accordée aux recommandations reprises dans le plan d'action qu'elle a élaboré en 2013 pour la section Techniques graphiques. Dans les différentes sous-parties ci-dessous, nous allons reprendre les actions qui ont été réalisées.

2.1 Les programmes et approches pédagogiques

- 1 Plusieurs actions prévoyaient que la Haute École affine ses objectifs pédagogiques via une consultation plus approfondie et formelle des étudiants et du monde professionnel, via les maîtres de stage, ainsi que via les personnes en charge du recrutement de diplômés.
 - a. Ces actions ont été réalisées :
 - i. en consultant le monde socioéconomique sous la forme de séminaires organisés avec des professionnels extérieurs pour initier des réflexions croisées entre le monde éducatif et industriel,
 - ii. en réalisant des séances de « pré-jury » devant des professionnels,
 - iii. en consultant les maîtres de stage pour connaître les manques dans la formation et les prérequis indispensables pour commencer un stage.
 - b. Le bilan de ces actions a permis d'affiner les compétences à renforcer, à introduire ou complétées au sein du programme, par exemple en matière de gestion et d'entrepreneuriat (le point entrepreneuriat sera développé à la fin de cette sous-partie 2.1).
 - c. La Haute École Albert Jacquard a donc décidé de créer de nouvelles options en phase avec le monde professionnel (Visual effects 3D, Jeu Vidéo (Game Animation, Game Art et Technical Art), Communication Graphique et Publicitaire, Animation et Illustration Numérique 2D, Design Web Mobile, Film d'animation 3D) et un master en Architecture transmédia. Ces options correspondent à des profils types demandés par l'industrie graphique.
- 2 Une autre action était de viser une plus grande adéquation des objectifs de la Haute École et de la section, ainsi que d'envisager pour la section le développement d'activités de recherche appliquée et de formation continue à destination des professionnels du secteur.
 - a. Le comité des experts constate que des financements ont été octroyés pour deux projets, qui ont été menés à leur terme (le projet Visionary qui consiste à rechercher des solutions améliorant l'accessibilité du web pour des personnes

souffrant de déficiences visuelles et le projet CAPture qui a pour but de développer un logiciel permettant d'améliorer la qualité des animations produites par un studio de Motion Capture).

- 3 Il avait été conseillé d'initier une réflexion pédagogique concertée pour un accompagnement progressif des étudiants à l'apprentissage de l'autonomie.
 - a. Le comité constate que des efforts ont été réalisés pour développer des évaluations formatives, des autoévaluations, une pédagogie sous forme d'ateliers afin d'accompagner les étudiants vers une autonomie indispensable dans le monde professionnel.
- 4 Un des actions visait à poursuivre la réflexion visant la mise en place d'un portail unique orientant les utilisateurs vers les différents outils pédagogiques existants mais aussi de développer et utiliser des outils alternatifs d'apprentissage (pouvant remplacer l'assistance aux cours).
 - a. Le comité des experts tient à souligner que les outils de communication de la haute École ont été actualisés.
 - b. La Haute École s'est ainsi dotée d'un programme informatique nommé MyHeaj qui lui permet d'une part de suivre le parcours des étudiants et d'autre part de fournir à ces étudiants un suivi de leur programme annuel, l'accès à leurs supports de cours, de communiquer avec eux et de réunir leurs résultats en un même endroit.
 - c. MyHeaj se double d'un extranet permettant de consulter les horaires de la semaine.
 - d. Enfin, le nouveau site internet de la Haute École alliant modernisme et confort de lecture a été mis en place.
- 5 De plus, il avait été aussi demandé de clarifier et expliciter les critères d'évaluation. Tous les enseignants ont complété leur fiche Unité d'enseignement, en y précisant les critères d'évaluation.
- 6 Le plan initial prévoyait aussi d'analyser les causes d'échec et d'abandon en appuyant cette analyse sur des données structurées et fiables, en se dotant d'indicateurs, en initiant une politique volontariste de la promotion de la réussite et d'informer au mieux les élèves sur les compétences attendues. Le but de ses recommandations était de prendre les mesures adéquates en fonction des résultats de cette analyse.
 - a. Le comité des experts constate qu'un travail d'analyse des échecs et abandons a été mené. Des résultats intéressants ont émergé de ce travail (ex. la capacité de gestion du temps comme facteur déterminant).
 - b. Ce travail va permettre à la Haute École de conforter et d'étendre les dispositifs existants (ateliers de gestion du stress, tutorat, ateliers de méthode de travail) et de les compléter par exemple avec des séances d'accompagnement et de coaching et des séances de renforcement.
 - c. Le comité des experts tient à souligner que le Service d'Aide à la Réussite est une force pour la Haute École. En effet, pour accompagner les étudiants dans la réussite de leurs études, ce service propose différentes activités d'information, d'aide à l'orientation/réorientation, d'évaluation des acquis, de remédiation et de bien-être. Les étudiants qui font appel à ce soutien accusent d'ailleurs un plus haut taux de réussite que leurs camarades.
 - d. Pour compléter ce travail, la recommandation du plan initial qui conseillait de proposer aux étudiants du Bloc 1 des moments d'évaluation formative donnant

lieu à des feed-back écrits, permettant une autoréflexion critique et la progression dans les apprentissages pourrait aider.

- 7 Une proposition d'amélioration était de développer un suivi systématique des anciens pour analyser les trajectoires professionnelles et constituer un réseau.
 - a. Le comité des experts constate qu'un travail d'analyse des trajectoires professionnelles des anciens étudiants a été mené en 2015, des étudiants sont venus donner des séminaires et des anciens étudiants sont venus témoigner de leur parcours lors des JPO.
 - b. Ces actions ont pour but de développer un réseau des anciens. Nous reparlerons du réseau des anciens dans la partie 3.

Le comité des experts tient à mettre en avant une action qui a été menée par la Haute École et qui concerne la création d'un service d'école entrepreneuriale. Ce service a pour but d'encadrer et d'encourager les étudiants entrepreneurs qui veulent concrétiser leurs projets.

- a. Une UE Entreprenariat, Gestion de projets entreprenariat est proposé aux étudiants.
- b. Le but de cette UE est de sensibiliser les étudiants à la réflexion d'entreprendre,
- c. De plus la Haute École offre différents services aux étudiants porteurs d'un projet d'entreprise : services d'encadrement autour du projet ; accès au statut d'étudiant entrepreneur avec aménagement des cours ; mise en relation avec des personnes, entreprises et services comme l'incubateur étudiant namurois ; recherche de bourses et/ou d'investisseurs.
- d. Le comité des experts suggère d'augmenter la visibilité de cette mission et des dispositifs existants auprès des étudiants. L'information gagnerait à être encore renforcée, et ce avec le soutien de la direction.

2.2 Les ressources humaines et matérielles

- 1 La rotation des directions a entraîné des difficultés dans le développement d'une vision stratégique en matière de ressources humaines. Le comité des experts espère que cette action qui a été reportée dans le plan à venir va pouvoir être développée.
- 2 La section a défini une gestion des options via des coordinateurs très impliqués. Ces postes sont clairement définis, et les coordinateurs en place font preuve d'une grande efficacité malgré une surcharge de travail liée à ces missions très engageantes.
- 3 La formation déployée par la HEAJ en Techniques graphiques présente un bon niveau qualitatif ; la direction de la Haute École peut pour cela s'appuyer une équipe pédagogique compétente (à titre d'illustration, la majorité des enseignants rencontrés sont détenteurs de doubles formations) et qui semble particulièrement investis et à l'écoute ; seule la section Communication graphique et publicitaire (CGP) semble être confrontée à une réalité plus difficile, que le comité invite à questionner.
- 4 Le matériel disponible est de bon niveau et les étudiants sont dotés des logiciels (inclus dans le minerval).
- 5 Les experts ont constaté des difficultés concernant les locaux. Le nombre de ceux-ci, au vu de l'augmentation de la population et de la diversification des options semble poser des problèmes de disponibilité et cela a un impact fort sur la confection des horaires. Il appartient à la direction de la Haute École de prendre en compte la

possibilité de travailler sur d'autres lieux, mais aussi d'anticiper sur la façon de confectionner et de communiquer les horaires, ce dernier point étant toujours soumis à divers arbitrages du responsable des horaires, qui partage sa tâche avec d'autres membres du personnel (coordination transmedia, aide à la réussite...).

2.3 Les relations extérieures et services à la collectivité

Différents projets d'ouverture et de services très concrets sont menés par la section :

- 1 Des projets de recherche appliquée dont un portant sur l'accessibilité du web pour les déficients visuels (Visionnary) et un autre consistant au développement d'un logiciel permettant d'améliorer la qualité des animations produites par un studio de motion capture (CAPture).
- 2 Des activités sur l'ouverture au monde : expositions et ventes d'œuvres graphiques au profit d'actions sociales, des soirées documentaires ouvertes à l'extérieur.
- 3 De nouveaux partenariats internationaux ont été mis en place avec la France, l'Indonésie et la Canada. La Haute École adhère d'ailleurs à la charte Erasmus+ depuis 2014. Elle dispose d'un service des relations internationales dont le site internet est bien détaillé et illustré.

2.4 La démarche qualité, la gouvernance et la stratégie

- 1 En réponse à une recommandation émise par le comité d'évaluation initiale, les questionnaires d'évaluation des enseignements ont été rendus beaucoup plus détaillés. Pour mener le dispositif à son terme, il reste à communiquer les résultats de ces évaluations pour pouvoir les utiliser afin d'améliorer la qualité des enseignements.
- 2 D'autres actions, qui n'étaient pas prévues dans le plan d'action initial, ont également été initiées par la section :
 - a. La création d'une classe d'immersion en anglais en Bloc 1 (facultative), mise sur pied en collaboration avec les enseignants dans l'objectif d'attirer des étudiants étrangers en facilitant les accords Erasmus ou d'offrir une formation complète en anglais à des étudiants francophones. Il s'agit d'une excellente initiative que le comité d'évaluation invite à pérenniser.
 - b. L'accompagnement pédagogique : un travail a été effectué en vue de renforcer les compétences pédagogiques des enseignants, d'améliorer l'accueil des nouveaux enseignants, la diffusion des informations relatives à diverses méthodes pédagogiques et la coordination des équipes (e.g. réflexion sur les évaluations et aide à la rédaction et à la modification des fiches d'unités d'enseignement).

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

A/ Stratégie et gouvernance

La direction de la HEAJ tente de développer une vision stratégique orientée vers l'amélioration des offres de formation en tenant compte des évolutions du monde professionnel. Cette stratégie d'établissement a comme objectifs de tenir compte de la réalité pédagogique de la Haute École. Certains indicateurs sont pris en compte comme le nombre d'étudiants, les origines et les projets des étudiants, les infrastructures, les obligations décrétales, le confort des enseignants, l'amélioration des méthodes et de la coordination pédagogiques.

Le comité des experts constate que le leadership apparaît collaboratif avec la présence des étudiants dans les différents conseils, un mécanisme de remontée de l'information via les délégués et les coordinations d'option. Ce mode collaboratif est bien perçu par tous les acteurs, les valeurs sont partagées, l'approche est contextualisée et le partage des responsabilités fait partie des préoccupations.

B/ Démarche qualité

La HEAJ a mis en place une commission qualité permanente complétée par une commission d'autoévaluation. Bien que cette démarche constitue une réelle préoccupation pour la direction, le coordinateur et l'ensemble du personnel, le comité des experts constate qu'elle souffre encore d'un manque d'unité et de cohérence, les processus qualité étant au stade de l'élaboration.

En effet, la Haute École reconnaît que la rotation des directions de catégorie et de la présidence de la Haute école suivi d'absences prolongées d'un poste de responsable qualité n'ont pas permis d'avancer dans la mise en place d'un processus formalisé de gestion de la qualité.

Une réflexion sur la gouvernance collaborative a été menée qui avait pour but d'engager un processus de réflexion sur le pilotage de la Haute École et la conduite de changement. Hélas, ce processus a été interrompu mais a apporté quelques pistes comme par exemple l'amélioration des relations humaines en essayant d'éliminer des tensions entre personnes et la clarification des missions des personnels. Le comité des experts de suivi a trouvé l'idée de gouvernance collaborative intéressante. Peut-être la Haute École pourrait-elle retenter ce type de réflexion ?

Le comité des experts encourage le projet d'organiser une démarche globale au niveau de l'établissement, en collaboration avec la direction dans un esprit d'amélioration continue d'analyse des actions, en se basant sur des indicateurs stables et fiables.

Cette démarche a du sens car la culture d'ouverture et de dialogue est présente. Par exemple, au sein de la catégorie, un travail a été mené pour pérenniser les discussions, les décisions, clarifier les charges de travail (par exemple : libération de dixièmes pour la coordination des options). La Haute École a inclus chaque acteur de l'enseignement dans la démarche en communiquant, en sensibilisant et en encourageant chacun (individuellement et collectivement) à inscrire ses propres actions dans une démarche à long terme.

La direction de la Haute École a décidé de profiter de ces opportunités pour mobiliser tous les acteurs afin de cibler les chantiers prioritaires pour le plan d'action actualisé.

La méthode choisie a été d'organiser une journée de réflexion avec les enseignants sous la forme de tables de discussion réunissant plusieurs personnes et un rapporteur. Une session de discussion avait pour objectif de réaliser l'état des lieux du fonctionnement (points forts/points faibles, opportunités/menaces) et une autre avait pour objectif de proposer des pistes d'amélioration et des perspectives pour l'avenir. Une synthèse orale a ensuite été réalisée par les différents rapporteurs.

Le comité des experts trouve que cette méthode est originale et qu'elle peut aider à faire prendre conscience de l'importance d'une démarche qualité. Mais pour cela, il faudrait que des réunions régulières soient réalisées pas seulement pour en fonction du calendrier de l'AEQES.

De plus, un sondage en ligne permettant de cibler les perspectives d'amélioration a été proposé au personnel administratif et aux étudiants à travers le conseil étudiant.

Ces mobilisations ont donné lieu à un rapport mettant en avant les chantiers et actions prioritaires à mener dans les années à venir et qui sont détaillées dans la sous-partie C.

C/ Plan d'action actualisé

Les réflexions détaillées dans la partie précédente ont mis en avant deux chantiers principaux qui sont priorisés pour les mois et années à venir :

- 1 Améliorer la communication et l'articulation entre les blocs et entre les options
- 2 Améliorer la communication externe

Le plan d'action actualisé prend en compte ces deux chantiers et est développé selon 5 axes qui seront détaillés ci-dessous :

- 1 Projet pédagogique
- 2 Communication externe
- 3 Gestion des ressources humaines
- 4 Gestion des ressources matérielles
- 5 Démarche qualité

C.1 Projet pédagogique

- 1 La Haute École a choisi de poursuivre et développer les projets de recherche appliquée. Le comité des experts pense que ces projets sont de belles opportunités pour assurer une visibilité de la Haute École et mettre en valeur les qualités professionnelles des enseignants. Peut-être que certains étudiants pourraient aussi être associés à ces projets ?
- 2 Le comité des experts pense que deux actions du nouveau plan sont étroitement liées : la consultation du monde socioéconomique via les stages, les jurys et des journées de réflexions et tables rondes entre acteurs pédagogiques et professionnels ainsi que l'évolution de l'offre de formation. En effet, comme précisé dans le paragraphe 2.1-1, la Haute École a tout intérêt à poursuivre l'adéquation de son offre de formation en fonction des acteurs de terrain.
- 3 La Haute École veut mettre en place rapidement la généralisation d'évaluation formative comme précisé dans le paragraphe 2.1-6(d). Le comité ne peut qu'encourager la mise en place cette action prévue dans le plan initial.
- 4 Le comité des experts tient à mettre en avant la politique de l'établissement dans la planification de la poursuite du développement de la promotion de la réussite en diversifiant les dispositifs d'accompagnement des étudiants et en mettant en place des outils d'autoévaluation en ligne. Il remarque aussi que la Haute École propose d'analyser les causes d'absentéisme et de baisse de motivation des étudiants. Le comité des experts pense que cette dernière action est indispensable. Mais il faut aussi tenir compte des échecs notamment en Bloc 2.
- 5 Le chantier concernant l'amélioration de l'articulation entre les blocs et entre les options est repris dans le plan d'action actualisé. Pour se faire, l'établissement propose d'organiser davantage d'activités qui rassemblent des enseignants de Blocs différents et d'options différentes, de mettre en place des rencontres (workshops) et des échanges entre les étudiants de Blocs différents et d'options différentes.

De plus, pour permettre aux étudiants de Bloc 1 de bien s'orienter et de choisir la bonne option en début de Bloc 2, l'organisation de séminaires animés par des enseignants du Bloc 2 ainsi que l'élaboration d'une grille de conseils pour aider à choisir une option sont des pistes proposées. Il est aussi proposé de créer un calendrier avec les événements organisés par la Haute École et de créer un mur d'exposition afin de montrer ce qui se passe dans les différentes options.

Il est aussi prévu de travailler les compétences entre les Blocs. Par exemple en redéfinissant ou en précisant les compétences à acquérir à la fin du Bloc 1 pour être en adéquation avec le début du Bloc 2.

Le comité des experts salue l'ambition de la Haute École concernant ce chantier mais tient à mettre l'accent sur une série de difficultés qui seraient à prendre en compte dans le déroulé des actions à venir :

- a. La Haute École a fait le choix d'organiser un Bloc 1 généraliste. Ce choix est intéressant dans la mesure où, d'une part le socle commun assure une certaine polyvalence, tout en ouvrant dès le Bloc 1 des perspectives sur les différentes options possibles.
- b. La situation génère cependant un certain nombre de difficultés, notamment liées au grand nombre d'options ouvertes : le socle de compétences développé en Bloc 1 est tel que, en parlant dans des termes un peu extrêmes, la véritable formation ne démarre qu'en Bloc 2.

- c. La question se pose donc sur le nombre d'options ouvertes à la HEAJ (8 actuellement, mais peut-être 9 ou 10 dans les prochaines années).
- d. On peut se poser la question en d'autres termes : le Bloc 1 est-il adapté à un parcours ouvert à 8 options ? Ne pourrait-on pas par exemple imaginer que le Bloc 1 soit déjà réparti en deux filières (comme par exemple Jeux vidéo vs. Infographie, ou bien Image fixe vs. Image animée, ou encore 2D vs. 3D) ? Cette proposition réduirait les possibilités d'options pour les étudiants du Bloc 1, mais cela clarifierait sans doute la situation et cela pourrait répondre à la difficulté de faire entrer la quasi-totalité de la formation sur le Bloc 2. Peut-être cela permettrait-il de limiter le fort taux d'échec actuellement observé en Bloc 2 ?
- e. Une remarque liée à la spécialisation qui a trait à l'année de Spécialisation Jeu Vidéo (SJV) : pour plus de cohérence, le comité des experts soutient et encourage l'établissement à demander la création d'un master en Jeux vidéo.

C.2 Communication externe

- 1 Cet axe est le second chantier prioritaire et est aussi présent dans le plan d'action actualisé. Une des actions envisagées consiste à valoriser et à rendre visible les travaux des étudiants en créant une galerie permanente à la HEAJ et en ouvrant davantage leurs activités vers l'extérieur. Le comité des experts trouve que ces actions sont pertinentes et réalisables.
- 2 Une autre piste serait de systématiser et de rationaliser les contacts avec l'extérieur en créant une base de données des contacts (anciens, professionnels de l'industrie graphique, monde politique local, etc.). Nous reparlerons de ce point dans la sous-partie C.5.
- 3 La Haute École compte améliorer la communication en organisant des rencontres entre anciens étudiants et étudiants actuels mais aussi en valorisant les projets menés en dehors de la Haute École. Le comité des experts pense que cette action est intéressante mais passe par la mise en place d'un réseau des anciens dont nous reparlerons dans la sous-partie C.5.
- 4 Enfin, la Haute École proposait de créer un « Pôle emploi » qui gèrerait les offres d'emploi, de stage, de jobs d'étudiants et de demandes extérieures de collaboration. Le comité des experts constate qu'elle a effectivement relancé son Job Service en février 2018. Celui-ci a pour objectif de faciliter la recherche d'emploi/de stage pour l'ensemble des étudiants de la HEAJ. Le comité des experts pense effectivement que ce service est un plus. Concernant le lien avec la communication externe, le comité pense qu'il est indispensable que le service fasse de la prospection auprès des entreprises pour obtenir leur adhésion pour proposer des emplois et des stages.

C.3 Gestion des ressources humaines

- 1 Trois actions sont proposées : développer une vision stratégique en matière de ressources humaines, mettre en place une politique de formation continue et accompagner les personnels dans la conduite du changement. Le comité des experts tient à signaler que les deux premières actions étaient présentes dans le plan initial. La Haute École explique les actions qu'elle compte mettre en place :

- a. Améliorer l'outil d'évaluation des enseignements par les étudiants et de suivi des actions des enseignants.
 - b. Créer un système de motivation positive ou négative pour les enseignants grâce à l'élaboration d'un cahier des charges de l'enseignant (droits, devoirs, évaluation, sanction, etc.). Pour mener se faire le comité des experts pense qu'il est important de communiquer les résultats des évaluations aux enseignants.
 - c. Communiquer aux enseignants les formations auxquelles ils peuvent avoir accès. Le comité des experts pense aussi qu'il faut prévoir les finances adéquates pour que le personnel puisse se former.
 - d. Réunir toutes les parties prenantes pour les informer régulièrement.
- 2 Le comité des experts tient à signaler que la possibilité d'ouvrir de nouvelles options doit être envisagée en sachant que d'autres options pourraient être fermées ou refondues à terme. Ces idées doivent être claires dans l'esprit du personnel enseignant.

C.4 Gestion des ressources matérielles

- 1 La Haute École propose d'améliorer l'utilisation des ressources matérielles disponibles (locaux, équipement, petit matériel, espace d'affichage, ...). Le comité des experts a constaté lors de sa visite quelques dysfonctionnements qu'il aimerait partager avec la Haute École :
- a. Concernant les horaires et la grille des activités, qui connaît de fortes variations tout au long de l'année, cette dernière est communiquée quinze jours à l'avance, alors qu'elle était jusqu'à récemment communiquée à peine quelques jours plus tôt aux enseignants et aux étudiants. Ne serait-il pas possible de faire encore mieux ?
 - b. Il y a des cours le samedi (certains étudiants travaillent le week-end, d'autres habitent loin), des cours pendant la pause de midi, des journées entières dédiées à une même UE, ou encore le fait que les activités n'aient pas toujours lieu dans les locaux les mieux adaptés en termes de matériel, de connexion wifi, etc. Peut-être y-a-t-il des pistes d'amélioration à formaliser ?
 - c. Certains problèmes peuvent s'expliquer par le nombre limité de locaux qui est directement lié au succès de la HEAJ. Le comité des experts pense qu'il va devenir important pour la HEAJ de pouvoir s'assurer de posséder les locaux suffisants pour assurer une qualité optimale des enseignements.

C.5 Démarche qualité

- 1 L'établissement compte établir des indicateurs propres à la catégorie mais aussi à la Haute École. Cette action est reprise des recommandations du plan initial. La Haute École propose de récolter des données quantitatives et qualitatives et de disposer d'un outil de pilotage permettant de mesurer les évolutions. Depuis l'année 2016-2017, un travail de récolte des données sur la catégorie technique et sur la Haute École a été mené. Ce travail a pour but de répondre à la recommandation et de disposer d'un outil de pilotage permettant de mesurer les évolutions dans différents

domaines et d'aider ainsi à la prise de décision. Le comité des experts encourage l'établissement à prioriser et pérenniser ce type d'action dans les années à venir.

- 2 Il est proposé de tenir compte d'une autre recommandation du plan initial qui consiste à développer un suivi systématique des anciens pour récolter un *feedback* régulier mais également pour analyser les trajectoires professionnelles des diplômés et constituer un réseau professionnel utile tant aux étudiants qu'aux enseignants et à l'établissement. Pour cela la Haute École propose quelques pistes que le comité des experts commentera :
 - a. Créer une base de données des coordonnées des anciens étudiants. Le comité propose que la Haute École pourrait inciter les étudiants lors de leur inscription dès le Bloc 2 et surtout lors du Bloc 3 à s'enregistrer dans la base de données des anciens via une inscription volontaire, à penser à rester en contact par la suite et mettre à jour leurs coordonnées.
 - b. Communiquer via une newsletter et organiser un événement annuel à destination des anciens étudiants. Concernant ce dernier point, le comité des experts encourage sa mise en œuvre et conseille à la Haute École de proposer des activités comme des diners, un cycle de conférences, fêter les x ans de la HEAJ, etc. pour fidéliser et réunir les anciens.
 - c. Le comité des experts encourage toutes les actions qui permettent de poursuivre la réflexion sur le réseau alumni. Pour développer ce réseau, le comité des experts pense que la HEAJ pourrait capitaliser sur son côté « prestige » comme d'autres écoles réputées et sur le jeune âge de ses anciens (il est plus évident de retrouver l'ensemble des diplômés).

Conclusion générale

Au terme de cette évaluation de suivi, le comité des experts tient à féliciter la section Techniques graphiques de la Haute École Albert Jacquard pour son enthousiasme et pour son sérieux dans le suivi d'un grand nombre de recommandations émanant de l'évaluation initiale de l'AEQES.

Cela mérite d'autant plus d'être souligné que ces actions ont été réalisées en dépit de la rotation des directions. Le comité d'évaluation de suivi conseille à l'établissement de prendre appui sur l'adhésion de tous les acteurs aux différents chantiers pour pérenniser, formaliser et nommer une culture de la qualité déjà bien en place.

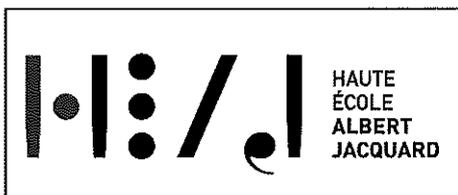
De plus, la Haute École dispose des ressources, des compétences nécessaires et un large panel d'acteurs internes enthousiastes pour réaliser ses objectifs. En externe, la Haute École a une solide réputation et une totale confiance de la profession, des organes de tutelle et des étudiants.

Le comité des experts a néanmoins essayé de mettre l'accent sur quelques points d'amélioration qui méritent une attention particulière.

Le comité des experts propose notamment à la Haute École de s'interroger sur le grand nombre d'options et sur l'adéquation d'un Bloc 1 généraliste et lui conseille de s'appuyer sur sa réputation ainsi que sur la construction d'un réseau des anciens consolidé et actif avec pour but une meilleure communication vers l'extérieur mais aussi une amélioration du contenu pédagogique en fonction des tendances du marché professionnel.

La HEAJ a encore des chantiers à réaliser avec la démarche qualité comme chef d'orchestre entre tous les acteurs. Mais elle est sur la bonne voie et se construit son avenir qui devrait être prometteur.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi
Techniques graphiques

2017-2018

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

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

JACQUES AGUARD
DIRECTEUR


Nom et signature du
coordonnateur ou de la coordonnatrice de
l'évaluation de suivi

Marie GOUVARD
