



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Sciences administratives et gestion  
publique

Haute École de la Ville de Liège (HEL)

Kevin CALONNE

Sylvain-Loup JACQUOT  
Charlotte POURCELOT  
Jean-Pierre TABIN

03.06.2020

## Table des matières

Sciences administratives et gestion publique : Haute École de la Ville de Liège.....	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	7
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	8
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	8
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .	8
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme.....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	9
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	10
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	12
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme.....	12
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	12
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée).....	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	15
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants.....	16
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	16
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation.....	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	19
Conclusion.....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

# Sciences administratives et gestion publique : Haute École de la Ville de Liège

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation des programmes « Sciences politiques, gestion publique et sciences administratives ». Dans ce cadre, les expert·e·s mandaté·e·s par l'AEQES se sont rendu·e·s les 21 et 22 novembre 2019 à la Haute École de la Ville de Liège, sur l'implantation située rue de Hazinelle (à Liège), accompagné·e·s par une membre de la Cellule exécutive. Ils y ont évalué le bachelier en Sciences administratives et gestion publique.

Le comité des expert·e·s a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les expert·e·s ont rencontré 2 représentant·e·s des autorités académiques, 31 membres du personnel, 11 étudiant·e·s, 4 diplômé·e·s et 1 représentant du monde professionnel (par téléphone).

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

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 d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Kevin CALONNE, expert de la profession et président du comité
- Sylvain-Loup JACQUOT
- Charlotte POURCELOT, experte de l'éducation
- Jean-Pierre TABIN, expert pair

---

<sup>1</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

### FORCES PRINCIPALES

- Une formation généraliste avec des objectifs d'apprentissage qui la distinguent clairement des bacheliers en Droit et Comptabilité, et qui a sa place dans l'environnement des études supérieures
- La cohérence de la formation au sein de chaque bloc d'enseignement et d'un bloc à l'autre
- Des initiatives ponctuelles positives afin de permettre aux étudiant·e·s d'établir le lien entre leur formation et la réalité des services publics
- Le premier stage en bloc 2 et le second en bloc 3 répondent à un besoin des étudiant·e·s et leur permettent de mettre en pratique les compétences développées dans leur cursus

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le style de management vertical du département et, plus généralement, de l'établissement
- Le lien ténu avec le monde socioprofessionnel
- Les méthodes pédagogiques peu discutées dans le corps enseignant
- Le manque de vision à moyen et long termes concernant l'avenir du bachelier
- Le risque de démotivation et de désengagement du corps enseignant dû à un manque de valorisation de leur poste et à un manque de temps dédié à l'échange et la co-construction entre pairs
- La faible efficacité en termes de communication interne et de collaboration transversale des équipes dans le lancement et la gestion de projets
- Les projets au sein du département ne font pas l'objet d'une collaboration enrichie de compétences variées et les personnes qui les mènent sont peu accompagnées
- L'absence de données sur les étudiant·e·s, les diplômé·e·s, les organes recruteurs effectifs et potentiels empêche d'objectiver les besoins du département et d'alimenter le pilotage du bachelier
- Les deux analyses SWOT ont une utilité faible pour le pilotage du bachelier par la direction du département et les services de gestion de la qualité
- Le plan d'action qui découle des deux analyses SWOT s'attache à des questions superficielles qui ne résoudront pas les faiblesses et les menaces détectées par le comité
- Le plan d'action dans son état actuel ne permet pas d'envisager le bachelier à moyen et long termes

## OPPORTUNITÉS

- Le grand dynamisme du corps enseignant et sa capacité de proposition
- L'engagement des différents services de gestion de la qualité
- Le bachelier forme de futur·e·s diplômé·e·s au profil transversal qui répond à un besoin de la part des administrations locales, régionales, communautaires et fédérales
- Des projets aboutis comme le salon consom'acteurs menés par des équipes transversales de la Haute École, qui peuvent être une source de motivation et d'inspiration
- Un Pouvoir Organisateur (PO) qui pourrait être un relais privilégié afin de créer du lien entre le bachelier et le monde socioprofessionnel

## MENACES

- L'organisation verticale du PO dont dépend la HEL
- La réduction du financement du PO
- La vétusté des locaux
- L'attribution et la répartition discutable et beaucoup trop tardive des charges d'enseignement
- Le manque de moyens (en personnel, en outils d'évaluation, en mandat clair) de la Cellule Démarche Qualité
- Le manque de visibilité en interne des responsabilités de chacun·e au sein des services supports de la Haute École (SAR, SSRI, etc.)
- Des attributions de responsabilités qui sont plus liées à des personnes qu'à des fonctions précises, ce qui augmente le risque d'abandon de projet en cas de départ de la personne qui le porte

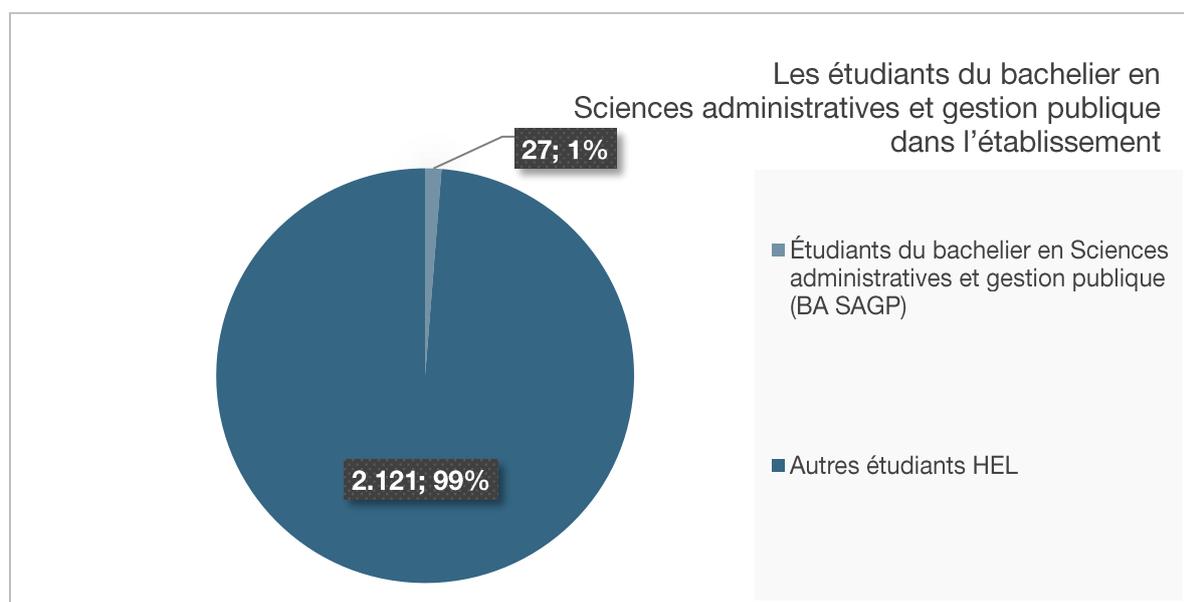
## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Le comité invite le management du département à entamer une réflexion en profondeur avec l'ensemble du corps enseignant sur l'avenir du bachelier. Celle-ci aurait deux objectifs principaux :
  - nourrir une vision à moyen et long termes pour le bachelier ;
  - fédérer les équipes enseignantes et administratives du département autour d'objectifs partagés dans chacun des deux groupes.
- 2 Le comité propose à la HEL de lancer une réflexion avec le corps enseignant et les services transversaux sur les leviers qui ont permis de mener à bien des projets à forte plus-value par le passé. Cette réflexion devrait mener à des recommandations quant à :
  - un partage de bonnes pratiques pour faciliter la collaboration transversale des différentes équipes ;
  - une meilleure communication des projets et actions menées au sein du département et de la Haute École ;
  - des propositions afin de mieux accompagner les personnes qui portent les projets et garantir leur pérennité.
- 3 Le comité insiste sur l'importance de lancer un projet visant à la création de données pertinentes au pilotage du bachelier.
- 4 Le comité invite la direction de département à compléter le plan d'action existant (voire à en rédiger un nouveau) sur base d'objectifs partagés, qui eux-même découlent d'une vision claire du bachelier établie en commun par les instances de direction, le corps enseignant et les services transversaux de la HEL, et en organiser la priorisation et le suivi.
- 5 Le comité encourage la direction-présidence à approfondir le travail de rédaction des fiches de poste pour permettre une meilleure collaboration du département avec les différents services supports.
- 6 Au vu des impacts négatifs sur le bien-être enseignant et la qualité des cours proposés, le comité invite le Pouvoir Organisateur (PO) de la HEL à revoir son processus de désignation et d'attribution des charges d'enseignement afin de les communiquer dans un délai raisonnable avant le début de l'année académique. Le comité invite la direction-présidence à informer et sensibiliser son PO par tous moyens disponibles des impacts négatifs de ce retard sur son organisation.
- 7 Le comité invite la direction de département à mener un travail suivi de réseautage avec le monde socioprofessionnel pour assurer la pertinence des objectifs d'apprentissage du bachelier.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École de la Ville de Liège (HEL) a été créée en 1996. Elle résulte du regroupement de des écoles supérieures de la Ville de Liège. L'établissement appartient au réseau de l'enseignement officiel neutre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Son Pouvoir Organisateur est la Ville de Liège ; elle fait partie du Pôle académique Liège-Luxembourg.

La HEL comprend quatre départements : pédagogique, économique, technique et paramédical. Outre le bachelier en Sciences administratives et gestion publique, sujet de la présente évaluation, le département économique de la HEL organise des bacheliers en Assistant de direction, en Comptabilité, en Gestion hôtelière, en Relations publiques et une spécialisation en Administration des maisons de repos.



Pour l'année de référence 2018-2019<sup>2</sup>, le nombre d'inscrits à la HEL dans le bachelier en Sciences administratives et gestion publique (SAGP) s'élevait à 27. Ce bachelier est organisé par une seule autre haute école en Fédération-Wallonie Bruxelles, à savoir la Haute École Francisco Ferrer (qui comptait 59 inscrits dans ce programme pour l'année de référence 2018-2019). Il est également organisé en codiplomation par deux établissements d'enseignement de promotion sociale, l'École supérieure des affaires de Namur et l'Institut Provincial de Formation Sociale, qui ont demandé à être dispensés de l'évaluation AEQES vu le faible nombre d'inscrits dans ce programme (25 pour l'année de référence 2017-2018).

<sup>2</sup> Source : ARES.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La Haute École de la Ville de Liège (HEL) dépend d'un pouvoir administratif communal, lui-même dépendant de l'Echevin de l'instruction publique ainsi que du Conseil communal de la Ville de Liège. Le comité a pris conscience de la complexité de l'environnement de la HEL qui doit faire face à des obligations entravant une réponse rapide à des menaces identifiées.
- 2 L'existence d'une ASBL dirigée par la HEL lui permet de diversifier ses sources de revenus et lui offre l'opportunité de mettre en oeuvre des actions de manière rapide.

### *Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme*

- 3 Au niveau de la HEL, un Conseil pédagogique est chargé d'aborder les questions relatives aux moyens pédagogiques mis en oeuvre et aux dispositifs d'aide à la réussite. Il s'agit d'un organe consultatif à disposition de l'Organe de gestion. Une Cellule Démarche Qualité (CDQ) accompagne le coordonnateur qualité et la Commission d'autoévaluation pour la rédaction du dossier qui a servi de base au comité pour son évaluation externe. Une Commission Qualité rassemble quant à elle quatre agents qualité, les quatre coordonnateurs qualité département, la présidente du Conseil des étudiants, la direction-présidence et les quatre directions de département. Enfin, le Service d'Aide à la Réussite (SAR) a la charge de la création et du lancement des évaluations des enseignements par les étudiant·e·s (EEE). Le comité note positivement l'intégration de l'approche qualité au sein de l'organisation de l'établissement tout en soulignant l'importance de définir clairement les responsabilités de chaque équipe et les modalités de collaboration entre équipes afin d'éviter le travail en silo.
- 4 La CDQ de la HEL a rejoint le réseau QWALIRIS, une association des différents coordonnateurs qualité d'établissements d'enseignement supérieur de la Fédération Wallonie-Bruxelles. L'accès à ce réseau permet à la HEL de bénéficier d'échanges de bonnes pratiques avec des établissements qui sont à des stades différents d'intégration de démarches qualité en leur sein.

### *Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme*

- 5 Le SAR organise, en collaboration avec le Conseil pédagogique, une évaluation des enseignements par les étudiant·e·s sur des thématiques différentes d'une année à l'autre.
- 6 Un projet de double diplomation est à l'étude entre le bachelier Sciences administratives et gestion publique (SAGP) proposé en cours du jour et le bachelier en Droit proposé par l'Ecole

de Commerce et d'Informatique (ECI) de Liège. Le comité considère que cette initiative pourrait aller dans le sens d'une évolution à moyen terme du bachelier SAGP à condition que ce projet soit porté par l'ensemble du corps enseignant. Sans préjuger de la pertinence de l'initiative en l'absence, à ce stade, d'éléments objectifs permettant de se positionner, le comité souligne l'intérêt pour les étudiant·e·s du bachelier SAGP de partager des enseignements avec un public adulte dont au moins une partie est en emploi.

- 7 Le comité note que seulement quatre enquêtes ont été envoyées par email aux employeuses et employeurs des diplômé·e·s du bachelier SAGP. Seulement deux de ces questionnaires ont été complétés et renvoyés. La représentativité de ces données n'est pas suffisante pour les intégrer dans l'analyse de la pertinence du programme.

#### *Dimension 1.4 : Information et communication interne*

- 8 L'information passe par le biais de la messagerie HEL, du bouche à oreille, de réunions, du courrier, du téléphone, du tableau d'affichage, mais également de Facebook ; le corps enseignant et le personnel administratif sont disponibles pour répondre à des questions ou à des problèmes.
- 9 La plateforme informatique est opérationnelle. Mais tous les supports des cours ne sont pas mis à disposition sur cette plateforme.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Dans le contexte de rareté des ressources qui est celui de la HEL, le manque de clarté constaté dans le rôle des différent·e·s intervenant·e·s de la qualité est un risque élevé de déperdition de moyens. Dès lors, le comité invite à redéfinir à l'interne les rôles et responsabilités des différentes équipes qui ont un impact sur la gestion de la qualité du bachelier évalué. En effet, la finalité que constitue la collaboration transversale entre équipes passe impérativement par une première étape de définition claire du champ d'action de chacun.
- 2 Dans le cadre d'une approche intégrée de la qualité, le comité invite la HEL à s'interroger sur la manière dont sont choisies les thématiques des EEE, le partage des résultats et leur utilisation dans le cadre de la révision périodique du programme afin de rendre le processus le plus participatif et profitable possible pour l'ensemble des intervenant·e·s lié·e·s à la gestion de la qualité.
- 3 Le comité d'experts invite la direction du département, avant d'initier le projet de double diplôme avec l'ECI, de le mettre en discussion à l'interne, et de mettre en oeuvre une étude d'impact. En effet, savoir si cette nouvelle offre combinée répond à un besoin de la part du monde socioprofessionnel est primordial. De plus, cette nouvelle offre devra se différencier de celles déjà existantes et des passerelles permettant aux étudiant·e·s d'obtenir un master. Ici aussi, inviter le monde socioprofessionnel à comparer l'attractivité d'un profil par rapport à l'autre serait intéressant afin de juger de l'opportunité de lancer le projet.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Les informations disponibles au comité sont insuffisantes pour pouvoir juger de la pertinence du programme:
  - comme déjà relevé, les enquêtes envoyées aux employeuses et employeurs sont au nombre quatre et seulement deux d'entre elles ont été complétées ;
  - aucun employeur n'était disponible pour se déplacer et venir à la rencontre du comité. Le comité a pu néanmoins contacter par téléphone un maître de stage du secteur privé et lui poser ses questions. L'entretien a duré une dizaine de minutes ;
  - Seul un des quatre diplômé·e·s reçu·e·s lors de la visite est entré dans le monde professionnel, les trois autres ayant décidé de continuer leurs études dans le but d'obtenir un master.
- 2 Le comité se pose notamment la question de la pertinence d'un grand nombre d'UE dédiées à des cours de langues réparti sur les trois blocs. Ces compétences langagières sont-elles un réel atout dans les secteurs d'emploi potentiel des étudiant·e·s ?

#### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 3 Un projet de refonte du site internet est en cours au sein de la HEL. Le service informatique va travailler avec les différentes personnes ressources en interne afin de présenter l'offre de programmes d'une manière plus accessible aux internautes. Le comité évalue positivement cette initiative.
- 4 Des informations à jour sont disponibles sur le site internet concernant les événements à venir et sur les projets de recherche auxquels le Service de Soutien à la Recherche et l'Innovation (SSRI) apporte son concours. Le comité est d'avis que cette communication et ces informations sont de qualité et permettent à la HEL de présenter ses meilleurs atouts à l'extérieur.
- 5 La HEL participe à différents événements de promotion comme les salons SIEP dans différentes villes de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- 6 Le département économique gère sa visibilité via une page Facebook qu'elle alimente régulièrement. L'impact de ce moyen de communication n'est actuellement pas évalué par la HEL.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Comme il a été impossible pour le comité d'évaluer la pertinence du programme au regard d'informations provenant du monde socioprofessionnel, le comité invite le département et le service qualité à lancer un projet avec une priorité haute sur la collecte des données auprès des employeuses et employeurs et des diplômé·e·s. L'analyse qui en résultera permettra in fine de consolider l'objectivité du pilotage de la qualité au sein du département.
- 2 Sans remettre en question l'importance d'une formation en langues, le comité invite le département à évaluer la pertinence du nombre d'heures d'enseignement dévolu aux cours de langues au regard du profil des organismes recruteurs des diplômé·e·s du bachelier SAGP.
- 3 Le comité invite la HEL à continuer à mettre en avant ses projets phares sur son site internet : en plus de l'excellente publicité engendrée, cela crée également un cycle vertueux de reconnaissance du travail effectué par les différentes équipes.
- 4 Le comité invite le service communication et le département économique à évaluer l'impact de leur communication sur des réseaux sociaux comme Facebook dans le but de développer sa visibilité auprès de son public-cible. En effet, il s'agit d'une préoccupation importante partagée par les équipes du département et de la gestion de la qualité. Dès lors, en savoir plus sur l'évolution des habitudes de collecte d'informations quant aux choix d'étude des étudiant·e·s potentiel·le·s permettra d'évaluer la pertinence des actions de communication actuellement engagées.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Le comité souligne l'importance pour les étudiant-e-s de comprendre et assimiler avec aisance les compétences développées au cours de leur formation. Cela leur permettra notamment de rédiger avec plus de facilité leur curriculum vitae et lettre de motivation dans le cadre d'une recherche de stage ou d'emploi. Or, la formulation des acquis d'apprentissage reste générique donc peu compréhensible par les étudiant-e-s.

#### *Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés*

- 2 Le comité considère que le nombre de stages proposés aux étudiant-e-s est pertinent au vu des objectifs professionnalisants du bachelier en SAGP. Les enseignements fournis leur permettent d'être directement opérationnel-le-s. Le premier stage, plus court que le second, permet aux étudiant-e-s de prendre conscience du type de tâches qui les attendent dans la vie active sans s'enfermer dans un choix définitif. Le second permet à l'étudiant-e, en plus de renouveler un contact avec les réalités professionnelles, de développer des compétences spécifiques au secteur.
- 3 L'accompagnement des étudiant-e-s en stage par les enseignant-e-s de la section est à la fois proche et de qualité. Les enseignant-e-s négocient les objectifs en amont de l'arrivée de l'étudiant-e avec la ou le maître de stage et effectuent une visite de contrôle.
- 4 Le guide du Travail de fin d'études (TFE) est un outil utile et bien rédigé qui permet aux étudiant-e-s de comprendre et d'anticiper les grandes étapes de réflexion et de rédaction.
- 5 Le comité constate que certains enseignants sont assignés à des étudiants de manière parfois arbitraire et sans qu'il existe forcément de lien entre la matière enseignée/domaine d'expertise de l'enseignant et le sujet de TFE de l'étudiant.
- 6 Des activités sur la recherche bibliographique sont organisées en cours et parfois même directement dans la bibliothèque de la HEL. Le comité souligne l'importance du développement de cette compétence pour les futur-e-s diplômé-e-s.
- 7 Les langues sont présentées comme un axe fort de la formation. Le comité constate cependant que la méthode d'enseignement privilégiée ne laisse que peu de place au développement de compétences communicationnelles en langues étrangères. Cette préoccupation est renforcée par la première ligne du plan d'action concernant les cours de langues. Celui-ci propose d'« inclure un module de vocabulaire spécifique la section SAGP dans les cours de langues ».

Aucune mention n'est faite des pratiques communicationnelles qu'entraîne la formalité des échanges administratifs (niveau de langage, structure des écrits formels, différences culturelles, etc.).

### *Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 8 La cohérence au sein des 3 blocs est forte. Chaque bloc a été construit autour d'une ou plusieurs thématiques :
  - Bloc 1 : cours généraux
  - Bloc 2 : droit public et suivi du stage de bloc 2
  - Bloc 3 : spécialisation du droit public et droit européen, rédaction du TFE et suivi du stage de bloc 3
- 9 Le passage d'un bloc au suivant répond à une exigence de montée en puissance de la part des étudiant-e-s.
- 10 Le comité constate un taux d'absence et d'abandon important chez les étudiants. Le département est conscient du problème, mais peu d'actions reprises dans le plan d'action permettraient, aux yeux du comité, d'améliorer ce constat. De plus, aucune de ces actions n'a pour résultat attendu une amélioration du taux d'absence et d'abandon.

### *Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés*

- 11 La grille d'évaluation du TFE comporte de nombreux critères d'évaluation pertinents. Néanmoins, le comité insiste sur l'objectif premier du TFE qui est de formuler une problématique et d'y apporter une réponse qui démontre une réflexion structurée et étayée par des éléments théoriques et factuels. Cet objectif, qui apparaît central au comité, se retrouve aujourd'hui à pied d'égalité avec plusieurs autres objectifs d'apprentissage, telles que les compétences rédactionnelles.
- 12 Les méthodes d'évaluation des enseignements sont principalement de l'ordre de la restitution écrite, à l'exception des cours de langues, où des évaluations orales sont organisées.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à l'équipe pédagogique de relier systématiquement ses enseignements à un ou plusieurs acquis d'apprentissage, notamment pour que les étudiants se l'approprient plus facilement, et de les illustrer par des exemples issus du monde professionnel lorsqu'ils citent ces acquis.
- 2 De plus, si l'équipe pédagogique perçoit et envisage une progression dans l'atteinte de ces compétences, il serait pertinent qu'elle les présente ainsi.
- 3 Le comité note la cohérence intra- et inter-blocs et invite la section à maintenir cette cohérence au travers d'une coordination renforcée. Le comité laisse à l'appréciation du département de décider si l'organisation de réunions de coordination sont le moyen le plus efficace pour y

arriver, mais relève l'écueil potentiel de réunions à répétition qui pourrait perdre de leur sens et démotiver les enseignant·e·s.

- 4 Le comité insiste sur l'importance de développer des compétences en recherche bibliographique chez les étudiant·e·s du bachelier SAGP. Cette importance se reflète déjà dans le cours qui y est dédié et devrait prendre une place plus importante dans la grille d'évaluation du TFE où une pondération plus importante devrait lui être attribuée.
- 5 Le comité est d'accord avec l'importance des compétences rédactionnelles pour améliorer l'employabilité de leurs diplômé·e·s. Cependant, un saut qualitatif doit intervenir dans le cadre du TFE afin de dépasser la restitution écrite et évaluer, entre autres choses, les compétences de résolution de problème, la compétence de prise de parole en public et la capacité à adopter un regard « méta » sur une problématique.
- 6 Le comité encourage à compléter la palette des méthodes d'évaluation par des travaux de groupes, des examens oraux (pour d'autres cours que ceux de langues) et des examens écrits où une certaine profondeur de réflexion doit être démontré par les étudiant·e·s. Le comité invite les différents services de la qualité à travailler en collaboration avec les enseignant·e·s sur ce point afin de proposer une approche évolutive des méthodes d'évaluation entre blocs.
- 7 Pour l'apprentissage des langues, un équilibre entre la pratique écrite et la pratique orale est à trouver. Plus que simplement les besoins en vocabulaire, le comité invite également à s'interroger plus largement sur les besoins communicationnels propres aux futur·e·s diplômé·e·s du bachelier afin de créer un module qui leur soit utile et pertinent. Le monde socioprofessionnel devrait, dans cette hypothèse, faire l'objet d'une consultation.
- 8 Pour limiter le taux d'absence et d'abandon, le comité invite le département à mettre en oeuvre des pratiques d'enseignement actives comme prévu dans son plan d'action. Le comité invite également la HEL à explorer la possibilité d'une systématisation du tutorat entre pairs. En impliquant les étudiant·e·s dans leurs apprentissages, ceux-ci s'apercevront de l'intérêt d'être présents et de participer. Ces deux premières actions devraient faire partie d'une série issue de la réflexion sur les raisons de ce taux élevé. Le comité invite la direction du département à se fixer un objectif chiffré quant au résultat attendu afin de mesurer plus tard l'efficacité des actions entreprises.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)*

- 1 La désignation des enseignant·e·s et l'attribution des charges de cours intervient dans des délais qui ne permettent pas de se préparer de manière sereine à leurs responsabilités. En plus de la démotivation importante que cela génère, la qualité des enseignements ne peut en sortir améliorée car leur coordination est entravée.
- 2 La formation continue proposée aux enseignant·e·s est pertinente. Un projet de repérage des besoins de formation plus général mené par le Service de Soutien à la Recherche et l'Innovation (SSRI) est en cours. Le comité salue cette initiative qui témoigne d'une volonté d'intégrer la gestion de la qualité au sein de la HEL. Le comité conseille d'y impliquer les enseignant·e·s du département pédagogique. Ce partenariat permettra sans doute de créer du lien entre les équipes et de valoriser les compétences internes.

#### *Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)*

- 3 Au niveau informatique :
  - La HEL utilise la plateforme d'échange et de collaboration numérique SharePoint. Son arborescence, la qualité et la quantité des informations disponibles permettent un échange facile entre les différents services de la HEL et un accès aisé à toute personne en recherche d'informations.
  - Les supports de cours sont inégalement repris sur la plateforme. Un projet en ce sens est prévu dans le plan d'action.
  - Un projet Moodle a été initié par la Cellule Démarche Qualité avant d'être abandonné à la suite d'une modification des priorités en termes de ressources humaines.
  - Des TBI sont installés dans certaines classes et des formations à destination des enseignant·e·s sont proposées afin d'exploiter leur plus-value pédagogique.
- 4 Chaque département dispose d'une bibliothèque, où les enseignant·e·s et étudiant·e·s peuvent suggérer des achats. Le comité souligne l'intérêt de cette pratique.

### *Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants*

- 5 Les effectifs réduits des promotions permettent aux étudiants de développer des relations de proximité avec le corps enseignant.
- 6 Selon une enquête interne, le Service d'aide à la réussite (SAR) est connu de 75% des étudiant·e·s de la HEL. L'action de ce service porte sur la remédiation individuelle, des interventions sur la propédeutique à la demande d'enseignant·e·s et la mise en œuvre du projet Voltaire sur l'amélioration de la pratique du français.
- 7 Le système de tutorat entre pair·e·s apparaît au comité comme une excellente initiative. Elle permet à la fois aux bénéficiaires de profiter d'une approche individualisée et aux tuteur·ice·s de développer de nouvelles compétences en lien avec l'accompagnement et la confiance en soi.

### *Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme*

- 8 Différentes enquêtes auprès des publics étudiants, employeurs et enseignants sont menées par les différents services de gestion de la qualité. Celles-ci mènent à la formulation de conclusions quant aux sources du problème sans qu'aucune action concrète ne soit pour autant menée. Par exemple, la question des abandons est prégnante au sein du département et a fait l'objet d'une enquête auprès des enseignant·e·s dans le cadre de l'autoévaluation. Le comité salue cette prise de conscience. Trois motifs présumés d'abandon sont majoritairement ressortis : l'absentéisme, le manque de maîtrise des prérequis et l'étude irrégulière, tardive et superficielle. Cependant, ces résultats n'ont pas été exploités ; aucune action n'est reprise dans le plan d'action concernant l'une de ces 3 raisons mises en avant.
- 9 Le département ne dispose pas de données concernant le taux d'emploi des étudiant·e·s diplômé·e·s à différentes échéances, le domaine choisi (privé ou public), la qualification ou la langue de travail. Le comité s'interroge, sur ce dernier point, aux raisons objectives qui ont mené à proposer un nombre important d'heures d'enseignement de langues dans le bachelier SAGP.
- 10 La représentativité des résultats obtenus au travers de l'enquête ponctuelle dans le cadre de la présente autoévaluation destinée au monde socioprofessionnel des diplômé·e·s du bachelier SAGP est problématique puisque, comme relevé plus haut, seulement deux sondés ont répondu au questionnaire.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Concernant la désignation et l'attribution tardive des charges de cours, le comité propose à la direction-présidence de s'enquérir de situations similaires vécues par des établissements dépendant du même Pouvoir Organisateur afin de créer un groupe d'intérêts communs qui permettrait un relais fort auprès des instances responsables. Le comité est intimement convaincu qu'il s'agit d'un levier important afin de créer et renforcer le sentiment d'appartenance des enseignant·e·s à la HEL. Par conséquent, ce projet doit être prioritaire.
- 2 Le comité invite les instances de direction de la HEL à collecter des données sur les thèmes qu'elle considère comme importants pour que son pilotage du bachelier SAGP repose sur des bases objectives.

- 3 Le comité insiste sur l'importance de confronter le programme à ces données afin de les croiser avec des autoévaluations participatives en interne. In fine, ces données permettront de prendre les décisions participant à une meilleure réactivité du bachelier SAGP par rapport au marché de l'emploi et à son évolution. Cette initiative permettra en partie de répondre au besoin de croissance du nombre d'étudiant·e·s pour ce bachelier SAGP attendu par la direction du département.
- 4 Sur le suivi et l'encadrement des TFE/stage, le comité invite le corps pédagogique à réfléchir à l'élaboration d'un canevas de bonnes pratiques/suivi type afin de proposer un encadrement équitable aux étudiants. Une meilleure répartition des étudiants par encadrant et par domaine d'expertise serait également une voie à investir.
- 5 Le comité insiste sur l'importance de sensibiliser les enseignant·e·s à faciliter l'accès de leurs supports sur la plateforme SharePoint. Cette première étape indispensable devrait être suivie d'une réflexion sur l'accompagnement nécessaire quant aux aspects techniques et à l'homogénéité des productions.

## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 La Commission d'autoévaluation (CAE) était constituée d'un agent qualité, du coordonnateur qualité du programme, ainsi que de représentant·e·s du personnel académique, du personnel administratif et des étudiant·e·s. Cette représentation des différentes parties prenantes du bachelier pour la rédaction du dossier d'autoévaluation est évaluée positivement par le comité. Bien qu'il ne s'agissait pas d'une obligation dans le chef de la HEL, il n'a cependant pas été possible pour le comité de rencontrer au moins un·e étudiant·e qui aurait participé à la réalisation de ce dossier afin de connaître leur rôle effectif.
- 2 La verticalité de l'organisation de la Haute École et du département complique l'exercice d'autoévaluation pour la CAE. En effet, mener une autoévaluation implique de mettre l'ensemble des parties prenantes du bachelier au tour de la table et de respecter le point de vue de tous, indépendamment des relations hiérarchiques entre participants. Dans la même logique, pour que l'exercice soit efficace, les résultats de l'autoévaluation doivent faire l'objet d'une analyse de la part de la direction du département afin de mettre à jour son plan d'action. L'analyse des points 5.2 et 5.3 reprennent des arguments qui mènent à s'interroger sur le respect de ces conditions de réussite de l'autoévaluation.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 La CAE a organisé deux analyses SWOT dans le cadre de la présente évaluation. La première a été produite par le personnel académique et administratif. La seconde a été produite par les étudiant·e·s. Aucune de ces analyses n'a permis à la CAE de détecter les principales faiblesses et menaces qui ont été soulevées lors de la visite du comité.

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

- 4 Le comité s'interroge sur la profondeur de l'analyse réalisée par le département suite aux résultats de l'exercice SWOT. Par exemple : la présence de tableaux blancs interactifs (TBI) est reprise parmi les forces du bachelier de la SWOT étudiante. Le département souhaite aller plus loin puisque le plan d'action reprend une action dont le résultat attendu est : « Un TBI attribué à chaque local ». Le comité s'interroge sur la pertinence d'installer un TBI dans tous les locaux sans avoir fait une analyse de l'impact pédagogique qu'aurait cette mesure compte tenu des investissements nécessaires.

### *Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi*

- 5 Le plan d'action, en l'état, ne permet pas un pilotage objectif et efficace du bachelier. La priorisation des actions, leur planification et les résultats attendus sont vagues et éloignés des besoins soulevés par le comité dans le présent rapport. Ainsi les équipes qui mènent les projets, leurs bénéficiaires, les intervenants externes et le comité éprouvent des difficultés à se projeter dans le bachelier tel qu'il est entrevu dans cinq années.
  - 6 Plusieurs des actions planifiées dans le plan présenté dans le dossier d'autoévaluation apportent une réponse que le comité estime superficielle par rapport aux problématiques soulevées, par exemple :
    - L'action planifiée « Inclure un module de vocabulaire spécifique à la section SAGP dans les cours de langues » a pour résultat attendu : « Module spécifique inclus dans les cours de langue ». Par contre, le besoin réel des étudiant·e·s qui est, selon le comité, de développer des compétences communicationnelles dans leur domaine professionnel risque de ne pas être rencontré.
    - Le résultat attendu « 2 réunions du conseil de section par an » ne répondra pas, selon le comité, à lui seul au besoin de coordination des enseignant·e·s.
  - 7 La colonne « Résultats attendus » ne reprend pas toujours des objectifs clairement définis qui pourraient permettre une évaluation de ceux-ci lors du suivi :
    - Pour l'action « Désigner un parrain à chaque nouveau professeur », le résultat exprimé est : « Un parrain désigné lors de chaque nouvelle désignation ». Or, il serait plus pertinent d'utiliser un indicateur tel que, par exemple : « Taux de satisfaction de X% des nouvelles et nouveaux enseignants quant aux informations reçues grâce à leur parrain ou marraine. »
    - L'action « Créer une page Facebook anciens étudiants » a pour résultat attendu la création d'un réseau d'alumni. Reste encore à définir ce que le département et la HEL attendent de ce réseau. L'indicateur proposé dans le plan « Page créée et alimentée » reprend seulement deux indicateurs de qualité de l'action entreprise.
  - 8 La colonne « Conditions de réalisation » est vide pour la grande majorité des actions, alors que la verticalité organisationnelle de la HEL et de son PO rend cette colonne cruciale pour le pilotage afin d'évaluer les échéances de chaque action et les acteurs à mobiliser.
- [Droit de réponse de l'établissement](#)*
- 9 La colonne « Responsable(s) » comporte, dans la grande majorité des cas, deux responsables pour chaque action voire trois pour certains. Cette pratique comporte un risque important de dilution des responsabilités.

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

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité souligne l'importance de contextualiser l'exercice SWOT auprès des participant·e·s. En effet, un exercice SWOT qui ne serait pas correctement contextualisé et dont les finalités ne seraient pas claires pour les participant·e·s est improductif car seuls les problèmes superficiels sont détectés.
- 2 Le comité invite le Coordinateur qualité, à la suite du travail de la CAE, à réfléchir aux causes qui ont mené à l'élaboration d'un plan d'action dans lequel les problématiques soulevées par les enseignant·e·s, le personnel administratif et les étudiant·e·s sont abordées de manière superficielle. Ensuite, des propositions afin d'éviter ces écueils devront émerger afin de recommencer l'exercice ou de revoir en profondeur le plan d'action sur base des observations du présent rapport.
- 3 Le comité invite le Coordinateur qualité, à la suite du travail de la CAE, à communiquer sur les résultats des SWOT et les actions à entreprendre (une fois le travail complété) de manière proactive afin de fédérer les parties prenantes autour de ces projets importants.
- 4 Le comité invite le Coordinateur qualité, à la suite du travail de la CAE et en collaboration avec les parties prenantes des projets repris dans le plan d'action à remplir la colonne « Conditions de réalisation » en priorité puisque celle-ci permettra de différencier les actions qui font partie de leur champ d'intervention de celles qui ne le sont pas.
- 5 Le comité invite le Coordinateur qualité, à la suite du travail de la CAE, à distinguer les responsables des actions (= les personnes qui vont mettre en œuvre ces actions et qui vont en présenter les résultats) des pilotes des actions (= les personnes qui vont définir les objectifs des actions, s'assurer que les actions entreprises correspondent aux objectifs, accompagner les responsables des actions en cas de difficulté et s'assurer de la bonne collaboration des différents services impliqués) pour une meilleure définition des responsabilités de chacun·e. Le pilote des actions a un rôle motivationnel central pour ses équipes et relaie le suivi des projets aux instances décisionnelles.
- 6 Le comité invite la direction-présidence et la direction du département à trouver un équilibre dans la désignation des responsables et des pilotes des actions afin de stimuler la collaboration transversale sans tomber dans une dilution trop importante des responsabilités.

## Conclusion

Le comité a particulièrement apprécié l'accompagnement et l'engagement des enseignant·e·s et des services administratifs dans l'accompagnement des étudiant·e·s du bachelier. C'est un atout important, mais qui apparaît fragile au vu des risques structurels importants qui entourent l'organisation du bachelier SAGP (le manque de vision à moyen et long termes du bachelier, le manque de visibilité quant aux responsabilités de chacun en interne, le lien ténu avec le monde socioprofessionnel, etc.).

Le comité invite la direction-présidence et la direction du département à collaborer activement avec les enseignant·e·s afin de créer une vision claire du bachelier SAGP à moyen et long termes. Cette première étape indispensable permettra de fédérer les différentes équipes autour d'objectifs partagés dans une logique de travail transversale.

Comme le comité l'a fait dans ce rapport, les services de la HEL devront apporter une attention particulière à la nécessité de dépasser les difficultés qui sortent de son champ d'action (réduction du financement de la ville, locaux vétustes, organisation verticale du Pouvoir Organisateur dont elle dépend, etc.) pour se focaliser sur des pistes d'action où elle a complète ou partielle autonomie (organisation interne, gestion de la qualité, création de données pour le pilotage, etc.)

Le comité insiste particulièrement sur la gestion de la qualité qui lui est apparue morcelée. L'adage bien connu : « la qualité est l'affaire de tous » doit être au centre d'une réflexion menée par l'ensemble du personnel sur la collaboration et le partage d'informations entre les différents services. Une culture de la gestion de projets au sein de la HEL permettrait d'apporter la transversalité nécessaire à une gestion efficace de la qualité (cf. Critère 5).

Ensuite, le pilotage du bachelier SAGP, pour être efficace, doit reposer sur des données objectives et fiables. Le comité insiste sur ce point qui permettra notamment d'apporter des éléments factuels quant aux attentes du milieu socioprofessionnel. Cet objectif, une fois rempli, permettra de répondre à la préoccupation émise par le département concernant la stagnation du nombre d'étudiant·e·s dans le bachelier SAGP.

Ce dernier point est d'autant plus important que le comité est convaincu de la qualité intrinsèque du bachelier SAGP, et ce grâce au dynamisme des enseignant·e·s et de leurs initiatives pour en améliorer la qualité.

Enfin, la décision d'initier une évaluation institutionnelle interne démontre que la direction-présidence a pris conscience que bien des difficultés observées par le comité dépassent la sphère d'action des équipes de la section SAGP. Le comité est donc confiant que la volonté forte et affichée d'insuffler de nouvelles pratiques en faveur d'une gestion intégrée de la qualité portera ses fruits dans les cinq années à venir.

## Droit de réponse de l'établissement



Évaluation

Sciences politiques, gestion  
publique et sciences  
administratives

2019-2020

### Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel : La Haute Ecole de la Ville de Liège remercie les experts pour leur visite et leur rapport provisoire. A la lecture de ce dernier, elle a souhaité apporter quelques précisions sous forme de droit de réponse afin de permettre aux experts de rédiger des recommandations précises qui ne manqueront pas d'être mises en œuvre par l'institution.*

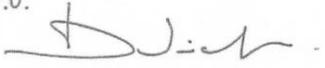
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond
Critère 5 Dimension 5.2	Constats et analyse	3	Aucune de ces analyses n'a permis à la CAE de détecter les principales faiblesses et menaces qui ont été soulevées lors de la visite du comité. <i>Droit de réponse : les personnes présentes lors des interviews et qui ont mentionné des faiblesses ou menaces n'étaient globalement pas les mêmes que celles qui ont fait partie de la CAE ou qui ont participé aux SWOT. Dès lors, de nouvelles faiblesses ou menaces peuvent apparaître lors des entretiens.</i>
Critère 5 Dimension 5.3	Constats et analyse	8 9	La colonne « Conditions de réalisation » est vide pour la grande majorité des actions, alors que la verticalité organisationnelle de la HEL et de son PO rend cette colonne cruciale pour le pilotage afin d'évaluer les échéances de chaque action et leurs acteurs à mobiliser. La colonne « Responsables » comporte, dans la grande majorité des cas, deux responsables pour chaque action voire trois pour certains. Cette pratique comporte un risque important de dilution des responsabilités. <i>Droit de réponse : le plan d'action a été réalisé selon les consignes mentionnées par l'AEQES dans son guide d'accompagnement (page 45) qui précise que « la formulation du plan d'action est libre mais il intégrera au minimum : des axes prioritaires, une ligne du temps, des responsables, des degrés de priorité et des indicateurs de suivi (ou de résultats)».</i> <i>Dans le cas d'espèce, la HEL a repris les mentions recommandées par l'AEQES et a ajouté, dès le début des évaluations programmées par l'AEQES depuis 2009, une colonne « Conditions de réalisation ». Cette colonne doit mentionner si le PO doit marquer son accord ou pas pour que l'action se réalise. En effet, toutes les actions initiées par une direction ne requièrent pas nécessairement l'accord du PO (par exemple, une action dépendant de la gestion journalière).</i> <i>Concernant la colonne « Responsables », celle-ci prévoit la possibilité de mentionner plus d'un responsable pour une action (le guide mentionne en effet « responsables » au pluriel). En outre, certaines actions dépendent de plusieurs personnes ou services pour pouvoir être mises en œuvre. Il ne s'agit donc pas de dilution des responsabilités mais bien de personnes compétentes pour que l'action aboutisse.</i>

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

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

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

André NOSSENT  
Directeur département des sciences  
économiques et de gestion  
P.O.  


Nom et signature du coordonnateur  
de l'autoévaluation

Daniel VINCENT  
Coordonnateur qualité cursus  
