



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Business et Coopération

Haute école libre Mosane (HELMo)  
Haute école de la province de Liège  
(HEPL)

Arnold MAGDELAINE  
Olivier HALKIN  
Stéphanie MERLE  
Gautier PIROTTE

15 juin 2022

## Table des matières

Business et coopération : Haute École Libre Mosane & Haute École de la Province de Liège .....	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Synthèse .....	4
Présentation des deux établissements et du programme évalué .....	6
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.....	11
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	11
Dimension 2.2 : Information et communication externe .....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés .....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	16
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée).....	16
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	16
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants.....	17
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme .....	17
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	19
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation .....	19
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	19
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	19
Conclusion .....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

# Business et coopération : Haute École Libre Mosane & Haute École de la Province de Liège

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation du bachelier en Coopération Internationale. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 27 et 29 octobre 2021 à la Haute École libre Mosane, sur l'implantation de Liège, accompagnés par Dounia TALEB de la Cellule exécutive.

Le comité des experts 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 experts ont rencontré deux représentants des autorités académiques, vingt membres du personnel, neuf étudiants, quatre diplômés et quatre représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté les établissements 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 les établissements.

L'objectif de ce rapport est de fournir aux établissements des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de leur programme en co-diplômation. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont les établissements mettent en œuvre leurs missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Arnold MAGDELAINE
- Olivier HALKIN
- Stéphanie MERLE
- Gautier PIROTTE

---

<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

- Les deux établissements en co-diplomation ont une politique effective de la démarche qualité alignée à leurs projets stratégiques
- L'implication des milieux socio-professionnels dans la vie de la formation
- une équipe pédagogique disposant d'une expertise professionnelle avérée dans le domaine de la coopération internationale
- Toute une série de pédagogies innovantes utilisées par les enseignants et des évaluations formatives
- la pluri-disciplinarité de la formation
- Une stratégie de soutien à la réussite des étudiants dans leur parcours afin que ces derniers dépassent les obstacles inhérents rencontrés durant leur vie sur les campus

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- la répartition de la charge de travail sur les différentes responsabilités au vu des différents enjeux de transformation des orientations scientifiques et pédagogiques prévues sur le bachelier
- le suivi des actions dédiées à l'amélioration continue du programme CI n'est pas optimal
- la coordination spécifique de l'actualisation scientifique des contenus
- Peu de temps est consacré au partage des pratiques enseignantes, de repères d'actions et des initiatives pédagogiques
- la difficulté à définir collectivement ce que vise professionnellement le bachelier
- la démultiplication des usages des plateformes numériques d'apprentissage

### OPPORTUNITÉS

- L'ancrage territorial de la co-diplomation via le recueil de l'expression des besoins des secteurs professionnels visés en sortie
- La co-diplomation comme objet de promotion différenciant en matière de parcours pédagogique professionnalisant et d'ancrage sectoriel
- La sollicitation des représentants des parties prenantes tant au niveau du scénario didactique que de l'agencement global du bachelier intégrée méthodiquement dans une approche-programme coordonnée

### MENACES

- L'accroissement d'une identité floue de la formation spécifiquement pour les parties prenantes que sont les étudiants, les *alumni* et les professionnels
- Une visibilité et une attractivité externe du programme affaiblies à moyen terme

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

1. Le comité recommande aux autorités des deux établissements d'analyser stratégiquement et opérationnellement la valeur ajoutée du portage en co-diplômation pour en faire un objet de promotion différenciant en matière de parcours pédagogique professionnalisant et d'ancrage sectoriel.
2. S'inscrivant dans une nouvelle ambition pour le bachelier en CI, le comité appuie les conditions favorables déployées au moment de la visite par l'équipe de direction du département pour efficacement donner à lire et à comprendre les ambitions scientifiques, pédagogiques, sectorielles et professionnelles attendues pour ce programme à l'ensemble des parties prenantes (PO, milieux socio-professionnels, enseignants, étudiants).
3. Au regard des intentions d'évolution évoquées durant les rencontres et explicitées dans le DAE, le comité recommande aux équipes (direction et pédagogique) de s'interroger quant à la pertinence du programme sur le fait que :
  - Miser sur le 4e pilier de l'aide comme source d'insertion professionnelle serait potentiellement un marché de « niche ». Il suggère donc de s'appuyer sur des données objectivées d'insertion et d'employabilité via notamment les rapports produits par les observatoires pour aider à la décision.
  - Créer un nouveau master en CI entrerait en concurrence avec les masters universitaires qui sont déjà orientés « master pro ». Le comité propose ainsi d'analyser en amont la valeur ajoutée pédagogique et sectorielle (en termes d'employabilité) à partir de la réalisation d'un diagnostic de l'offre de formation existante et participant ainsi de la création d'une offre complémentaire et différenciante sur le marché.
4. Dans l'optique des nouvelles ambitions de l'équipe du bachelier, le comité recommande d'agir en mode « approche-programme » sous le pilotage d'une coordination/direction de cursus. Selon lui, il convient d'optimiser le programme en sollicitant des représentants des parties prenantes tant au niveau du scénario didactique que de l'agencement global du bachelier
5. Le comité suggère à la Direction du département de s'emparer de l'analyse de la charge actuelle de travail liée spécifiquement aux ingénieries de formation propre à la codiplômation dans le but d'assurer un meilleur équilibrage de la répartition des tâches au sein de la section participant ainsi à l'objectivation des affectations des ressources humaines et des attributions. Une révision et/ou une clarification des différentes missions et fonctions ainsi que du périmètre d'intervention au regard des intentions d'évolutions serait une valeur ajoutée.
6. Le comité suggère aux équipes (direction, qualité, pédagogique) de communiquer quant aux effets positifs du processus depuis son lancement en 2019. Il encourage les personnes impliquées à poursuivre cette dynamique contributive en matière de démarche qualité-formation au-delà du périmètre de l'évaluation AEQES

## Présentation des deux établissements et du programme évalué

La Haute École Libre Mosane (HELMo), sous statut d'ASBL, résulte de la fusion en 2008 de deux hautes écoles (la Haute École Mosane d'Enseignement Supérieur et l'Institut Supérieur d'enseignement Libre Liégeois). Elle relève du réseau libre confessionnel.

La Haute École comporte cinq départements (économique & juridique, paramédical, pédagogique, social et technique) et dispense 34 formations de type court ou long et 7 spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur trois campus et huit implantations.

Le département économique et juridique situé sur le campus Guillemins organise, outre le bachelier en Coopération Internationale, six autres bacheliers (en Assistant de Direction, en Assistances et gestion du risque, en International Business, en Comptabilité, en Droit, et en Marketing) et deux masters (en Sales Management (en alternance) et en Gestion Publique).

La Haute École de la Province de Liège (HEPL) résulte de la fusion en 2007 de trois hautes écoles (la Haute École Rennequin Sualem, la Haute École Léon-Éli Troclet et la Haute École André Vésale). Elle relève du réseau officiel organisé et subventionné par la Fédération Wallonie Bruxelles.

Son pouvoir organisateur est la Province de Liège.

La Haute École comporte sept départements (sciences agronomiques, sciences économiques et juridiques, sciences de la santé, sciences psychologiques et de l'éducation, science sociales et communication, sciences de la motricité, sciences et technique) et dispense 70 formations dont 31 bacheliers (type court) et 16 masters (type long) et 13 spécialisations. Ces dernières sont réparties, selon le département sur onze implantations.

Le département des sciences économiques et juridiques situé sur l'implantation de Jemeppe organise, outre les bacheliers en Marketing, en International Business et en E-Business, quatre autres bacheliers (en Comptabilité, en Coopération internationale, en Droit et en Management de la logistique), trois masters (en Facility Management, en Gestion publique et en Sales Management) et une spécialisation en Management de la distribution – Retail Management.

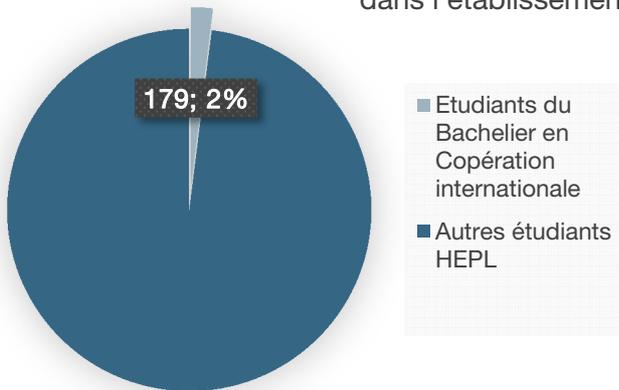
La HELMo et la HEPL organisent le bachelier en Coopération internationale en horaire de jour.

En 2018-2019, 179 étudiants étaient inscrits au bachelier en Coopération internationale pour les deux établissements. Ces 179 étudiants représentent 2,1 % de la population étudiante de la HELMo (soit 8311 étudiants) et 2% du total des étudiants inscrits à la HEPL (soit 8912 étudiants). Ces 179 inscrits représentent, par ailleurs, 49 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 367 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.

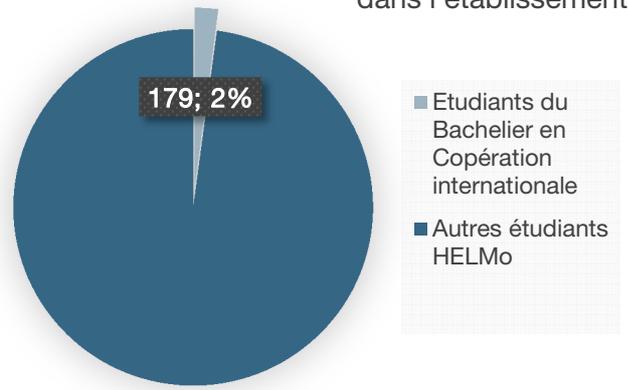
---

<sup>2</sup> Source : DAE des établissements et base de données SATURNE, année de référence 2018-2019. Le graphique « Les étudiants du bachelier en Commerce extérieur en FWB » fait la distinction entre les établissements dispensés d'évaluation dans le cadre de la phase pilote de l'AEQES et les établissements évalués en 2020-2021.

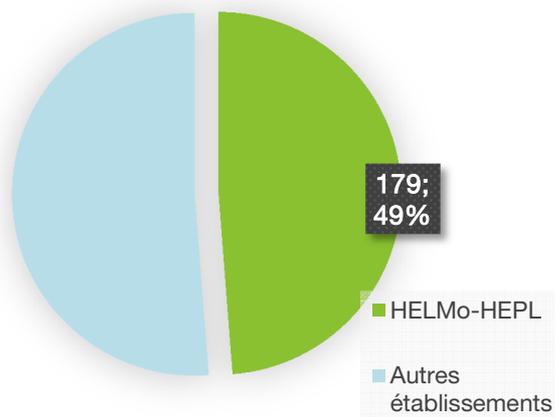
Les étudiants du bachelier en Coopération internationale dans l'établissement



Les étudiants du bachelier en Coopération internationale dans l'établissement



Les étudiants du bachelier en Coopération internationale en FWB



# 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. Les deux établissements en co-diplomation ont une politique effective de la démarche qualité alignée à leurs projets stratégiques et s'inscrivant opérationnellement dans les attendus du décret Paysage.
2. Le comité observe bien que le cursus repose sur les deux établissements et dispose de plusieurs types de coordination au service de la vie du bachelier. Cependant, le comité s'interroge sur la répartition de la charge de travail sur les différentes responsabilités au vu des différents enjeux de transformation des orientations scientifiques et pédagogiques prévues sur le bachelier.

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

3. En écho au 1.1, le comité constate bien la structuration au sein de l'HELMo et de l'HEPL de cellule managériale de la qualité institutionnelle avec des relais qualité dans les départements (structurels) ainsi que dans les cursus par l'intermédiaire de personnes coordonnatrices au moment des évaluations AEQES (ponctuels). Dans le contexte spécifique du bachelier coopération internationale (CI), la mémoire méthodologique de la démarche qualité institutionnelle au service du pilotage du programme repose sur des outils et des interactions fréquentes entre les membres de la cellule qualité de chaque établissement. Malgré cela, le suivi des actions dédiées à l'amélioration continue du programme CI n'est pas optimal. Aussi, des données sont produites mais leur monitoring doit être consolidé.

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

4. Le comité entend que les deux HE affirment avoir élaboré leur programme en 2012-2013 non en concurrence mais en complémentarité avec le programme éponyme de la HEPN. Il constate bien les intentions d'un programme concentré davantage sur les aspects économique et gestion de projets complémentaire au programme de la HEPN davantage orienté vers les aspects sociaux. Cependant, le comité constate que tant le principe de la co-diplomation que le positionnement de cette offre par rapport au champ global de formation en Coopération internationale sur le territoire (notamment master universitaires professionnalisants, employabilité et insertion) ne font pas l'objet

d'une analyse continue, objectivée et spécifique de leur efficacité dans l'élaboration, le pilotage et la révision périodique du programme.

5. Le comité identifie beaucoup d'espaces dédiés aux conseils de cursus, de journées pédagogiques contributives, pour renforcer la coordination entre les deux établissements. Cependant, le comité s'interroge sur le manque de temps consacré à la réflexion sur des changements structurels ou un nouveau programme, comparé à la consolidation de l'amélioration continue du programme actuel.
6. Le comité observe donc un effort de réflexion commune *via* notamment des « mises au vert pédagogiques » pour réviser le programme de la part des membres de l'équipe pédagogique. Cependant, le comité constate que les services d'appui institutionnels et les milieux socio-économiques ne sont pas systématiquement associés pour aligner de manière optimale les ambitions et les transformations attendues tant pédagogiques qu'en matière de professionnalisation.
7. Le comité constate que des données sont produites au service du pilotage de la formation. En revanche, selon lui, elles pourraient être davantage mobilisées pour objectiver les nouvelles ambitions du bachelier.
8. Il est évoqué pour chaque établissement la mise en place d'un système institutionnel d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Cependant, le comité constate que l'opérationnalisation de ce système est à la discrétion de chacun ce qui ne favorise pas l'harmonisation des pratiques, ainsi que les usages de données en la matière au service du pilotage du programme

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

9. Le comité observe les usages d'objets de communication institutionnelle pertinents au service de la promotion du programme de formation CI. Cependant, le comité constate qu'il n'y a pas de plan commun multi-établissement de communication spécifique pour ce programme en co-diplômation faisant état de la valeur ajoutée de cette dernière au service des parties prenantes (étudiants, professionnels, PO).
10. Il existe dans chacun des deux établissements des canaux de communication disponibles participant à la vie du bachelier (HELMo Connect, Ecole Virtuelle, etc.). Aussi, le comité repère la démultiplication des plateformes de communication. Selon lui, cela ne facilite pas un traitement efficace de l'information (institutionnelle, organisationnelle, pédagogique) par les différentes parties prenantes (enseignants, étudiants, personnels administratifs). Cependant, cette situation est repérée par la gouvernance, les services d'appui et les équipes pédagogiques et est en cours de résolution de blocs en blocs au moment de la visite des experts (mutualisation initiée en BA1 en 2021-22, puis BA1 et BA2 22-23, etc.)

## RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande aux autorités des deux établissements d'analyser stratégiquement et opérationnellement la valeur ajoutée du portage en co-diplômation pour en faire un objet de promotion différenciant en matière de parcours pédagogique professionnalisant et d'ancrage sectoriel.
2. S'inscrivant dans cette nouvelle ambition pour le bachelier en CI, le comité appuie les conditions favorables déployées au moment de la visite par l'équipe de direction du département pour efficacement donner à lire et à comprendre les ambitions scientifiques, pédagogiques, sectorielles et professionnelles attendues pour ce programme à l'ensemble des parties prenantes (PO, milieux socio-professionnels, enseignants, étudiants).
3. En parallèle, le comité insiste sur la nécessité de redéfinir/consolider les profils/responsabilités de poste de coordination/direction lié aux intentions de développement du cursus afin de piloter efficacement l'actuelle puis la future ingénierie de formation.
4. Le comité suggère de poursuivre les temps « inter-établissement » mais également d'associer davantage les services d'appui des deux établissements (qualité, pédagogique, recherche, relations internationales, communication, vie étudiante) et les professionnels du secteur dans les réflexions d'évolution pédagogique, scientifique, technique du programme de formation afin d'être alignés collectivement et territorialement sur les profils d'étudiants visés en sortie de parcours
5. Le comité appuie enfin la décision des deux établissements de faire prévaloir les outils « communication et qualité » de l'école référente dans le contexte actuel. En parallèle, le comité recommande de poursuivre l'harmonisation de pratiques, les outils, les méthodes notamment en matière d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) en lien avec les coordinations pédagogiques et les cellules qualité (recueil, traitement, distribution des résultats, suivi, remédiations voire transformations).

## 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 Le comité constate l'existence d'une implication des milieux socio-professionnels dans la vie de la formation (séminaire, intervenants dans le programme, listing maîtres de stage, membres de jury TFE, visite *in situ* ou encore sorties pédagogiques). Cependant, il remarque que les milieux professionnels ne sont pas suffisamment impliqués opérationnellement dans la révision continue et partagée du bachelier au regard de l'actualité du secteur d'emploi visé. Il existe bien un recueil d'informations (par les coordinatrices) qui participent à l'adaptation du programme au regard des réalités professionnelles mais cela se fait globalement de façon informelle et à la discrétion des réseaux voire de l'énergie de chacun. Non structurée et non objectivée collectivement, cela ne contribue pas actuellement, selon le comité, à une révision organisée par les milieux socio-professionnels du programme notamment au regard des ambitions d'évolutions mentionnées.
- 2 Le comité observe également que l'actualisation du programme en CI par/avec la Recherche se fait à discrétion de chaque membre de l'équipe pédagogique des deux établissements (par exemple : réponse à appel à projet interne, formation à la méthode scientifique). Cela ne fait pas l'objet d'une coordination spécifique au service de l'actualisation des contenus scientifiques du programme du bachelier à la lumière des dernières productions de données prometteuses ou probantes publiées.
- 3 Le comité repère également que le diplôme, par nature, facilite l'internationalisation. Cependant, il identifie que la plupart des projets pédagogiques menés se font sur le bassin liégeois sans pour autant que cela soit objectivé pour apprécier la pertinence de cet ancrage local.
- 4 Enfin, alors que les réflexions autour de la création d'un master en CI est relevée par le comité à travers le DAE et les échanges *in situ*, le comité s'interroge sur la pertinence initiale du programme au format « bachelier » qualifiant en coopération alors que l'accès à la coopération internationale est très généralement conditionnée à l'obtention d'un master universitaire.

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

- 5 Comme évoqué précédemment, la politique de communication externe est bien développée dans les deux HE. Cependant, il n'existe pas de plan commun de communication externe et le comité constate que la formation demeure encore peu connue du secteur professionnel et des autres départements des HE.

- 6 A la lecture du DAE et à la lumière des entretiens, l'identité de la formation demeure floue spécifiquement pour les parties prenantes que sont les étudiants, les alumni et les professionnels. Le comité constate un sentiment d'écart partagé par les diverses parties prenantes entre le nom du programme et son contenu réel. Selon lui, cela ne participe pas d'une visibilité et d'une attractivité externe efficace du programme tant dans son contenu que dans ses finalités professionnalisantes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Au regard des intentions d'évolution évoquées durant les rencontres et explicitées dans le DAE, le comité recommande aux équipes (direction et pédagogique) de s'interroger quant à la pertinence du programme sur le fait que :
  - Miser sur le 4<sup>e</sup> pilier de l'aide comme source d'insertion professionnelle serait potentiellement un marché de « niche ». Il suggère donc de s'appuyer sur des données objectivées d'insertion et d'employabilité *via* notamment les rapports produits par les observatoires pour aider à la décision.
  - Créer un nouveau master en CI entrerait en concurrence avec les masters universitaires qui sont déjà orientés « master pro ». Le comité propose ainsi d'analyser en amont la valeur ajoutée pédagogique et sectorielle (en termes d'employabilité) à partir de la réalisation d'un diagnostic de l'offre de formation existante et participant ainsi de la création d'une offre complémentaire et différenciante sur le marché.
- 2 Le comité suggère également de s'interroger sur la pertinence de l'offre en désirant renforcer la transition Bachelier CI vers le Master en CI. Le comité recommande de s'interroger sur la consolidation des dispositifs d'accompagnement à l'orientation durant les 3 années afin de faciliter cette dernière (poursuite en master avec l'offre existante sur le marché de la formation ou bien marché du travail).
- 3 Le comité appuie le travail de *rénovation* de l'identité du bachelier en impliquant fortement les milieux socio-professionnels. Selon le comité, ce travail identitaire est l'occasion de s'interroger sur une offre spécifique de formation pour envisager d'autres métiers que ceux visés par les universités.
- 4 Le comité suggère le portage à l'échelle du département de l'actualisation du programme par le volet recherche notamment en lien avec les services d'appui et les réseaux scientifiques.
- 5 Au regard des intentions d'évolution à venir et en attendant sa mise en œuvre, le comité recommande enfin de :
  - créer un plan de communication commun HELMo-HEPL par/avec les parties prenantes ;
  - veiller à ce que la communication externe soit alignée avec la réalité de la formation et les contenus annoncés;
  - systématiser la capitalisation des feedbacks des professionnels et des *alumni* afin d'enrichir le processus d'attractivité par la communication mais également d'anticiper une forme de fidélisation par la création d'une offre de formation continuée avec ces deux parties prenantes.

## 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 a pu constater que les AA ainsi que les fiches UE sont disponibles, accessibles numériquement et harmonisées.

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

- 1 Le DAE mentionne toute une série de pédagogies innovantes utilisées par les enseignants et des évaluations formatives. Cependant, le comité constate que malgré les conseils de section et les « journées pédagogique au vert », peu de temps est consacré au partage des pratiques, de repères d'actions et des initiatives pédagogiques pouvant contribuer à un développement pédagogique plus aligné, par exemple, aux intentions professionnalisantes du bachelier (ex : inter-UE , apprentissage par projets, étude de cas, etc.)
- 2 A la lecture, les contenus semblent relativement bien alignés par le référentiel dans le sens où la coopération internationale par nature multidisciplinaire est abordée sous différents angles (économie, sociologie, anthropologie, relations internationales, gestion de projets...). Certaines U.E. semblent néanmoins agencées de façon "hasardeuse". Par exemple : Bloc 1, UE "Géographie, géopolitiques et histoires des philosophies des religions" ou en Bloc 2 l'UE "Gestion de projets, rapportage et langue anglaise". Cependant, En raison de la réforme du programme initiée récemment, ce référentiel sera amené à être repensé dans les prochains mois.
- 3 Les modalités de stage et de réalisation du TFE sont *a priori* bien comprises par l'ensemble des parties prenantes. Cependant, la durée de stage du BLOC2 est perçue comme trop courte par les étudiants et *alumni* et une demande apparaît également pour ouvrir la possibilité d'un stage d'observation dès la première année. Le comité perçoit cela comme un appel à favoriser davantage encore l'accès au terrain durant la formation au sein du bachelier. Cet appel au terrain se reflète également dans la demande régulière pour un ancrage plus affirmé de certains cours avec les réalités de coopération internationale.
- 4 Le comité observe beaucoup de formations disciplinaires (surtout dans le domaine économique) dans le programme mais la part de formation « coopération

internationale » est au final limitée. Parfois l'intitulé renvoie même à « milieu interculturel » en guise d'ouverture vers la coopération. Selon le comité, cela alimente également la difficulté à définir ce que vise professionnellement le bachelier.

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

- 1 Les deux HE affirment dans le DAE que le programme est bien agencé. Des initiatives pédagogiques inter-UE sont à saluer et les procédures/outils/méthodes concernant les stages et la mise en œuvre du TFE semblent bien organisés (ils sont parfois couplés). Des redondances (entre les cours, entre les blocs) sont malgré tout remontées des entretiens *in situ* ne participant pas d'une perception de cohérence du programme et d'organisation pédagogique concertée par les étudiants. Cependant, le comité a constaté une prise en considération de ces dernières pour les nouvelles promotions à venir par les responsables de la formation.
- 2 S'agissant des formations en langues, l'offre est jugée par les étudiants et l'équipe pédagogique comme insuffisante face aux enjeux de l'insertion professionnelle dans le monde de la coopération internationale. Mais une offre plus importante et plus variée pourrait également affaiblir la cohérence du programme.

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

- 1 A la lumière de l'analyse SWOT menée auprès des étudiants, le comité repère l'existence d'un trop grand nombre de travaux de groupe au même moment participant d'une perception de surcharge de travail par les étudiants.
- 2 Les modalités d'évaluation sont bien mises à disposition des étudiants et formulées de manière claire et en temps voulu. Cela contribue ainsi à faciliter la mise en œuvre de stratégies d'apprentissage propre aux étudiants.

## RECOMMANDATIONS

1. Dans l'optique des nouvelles ambitions de l'équipe du bachelier, le comité recommande d'agir en mode « approche-programme » sous le pilotage d'une coordination/direction de cursus. Selon lui, il convient d'optimiser le programme en sollicitant des représentants des parties prenantes tant au niveau du scénario didactique que de l'agencement global du bachelier en agissant notamment sur les éléments suivants :
  - a. La redondance entre certains cours et le manque de continuité perçu d'un cours à l'autre, d'un bloc à l'autre ;

- b. Les intitulés de certains cours peu explicites (sémantique similaire mais sens différents) ;
  - c. Les dispositifs d'accélération à la professionnalisation dès le bloc 1 (durée plus longue des deux premières périodes de stage et/ou davantage d'apprentissage par projet en écho aux compétences techniques attendues par les milieux professionnels) ;
  - d. La répartition des commandes académiques (ex : travaux de groupe).
2. Le comité encourage de poursuivre la révision continue de l'agencement du programme et de ses contenus en mobilisant des représentants des parties prenantes, tant pour les exigences académiques que méthodiques au regard des nouvelles ambitions du bachelier. Il appuie la nécessité de poursuivre les expériences de couplages entre Stage-TFE tout en adossant cela à un dispositif de suivi individualisé réparti entre l'HELMo-HEPL et le monde professionnel. Il suggère également de repenser l'ingénierie de parcours (Bloc1-2-3) en proposant un autre format d'immersion aligné aux nouvelles ambitions professionnalisantes, d'alternance professionnelle et de supervision que deux stages courts en B1 et B2
  3. Il suggère également de mettre en place une pratique réflexive fondée sur les vécus dans et en dehors du parcours de formation pour potentialiser les compétences des étudiants puis les reconnaître comme une valeur ajoutée dans leurs parcours
  4. Il propose d'assumer, au regard de la nouvelle ambition stratégique et d'ingénierie de formation, que le scénario pédagogique se concentre sur les compétences de la *gestion de projet participant au changement sociétal* et ainsi donner à lire et à comprendre ce nouveau scénario régulièrement pour les parties prenantes (l'équipe pédagogique, les étudiants actuels et à venir, les milieux professionnels)
  5. Au regard des nouvelles ambitions du bachelier par les équipes, le comité invite à réinterroger les modalités d'évaluation des acquis d'apprentissage.
  6. S'agissant de l'héritage des initiatives pédagogique en situation sanitaire, le comité suggère d'en tirer profit concernant les usages des TIC dans les dispositifs de formation, d'accompagnement, de gestion de parcours individualisés et d'évaluation pour repenser l'organisation spatio-temporelle des enseignements et des apprentissages dans les bâtiments.
  7. Il recommande enfin d'aligner l'offre réelle de l'offre promise concernant l'apprentissage des langues et de poursuivre le travail d'agencement pédagogique des cours en langues (notamment en inter UE). Par exemple, le comité suggère d'organiser davantage de cours donnés dans une langue cible en bloc 2 et bloc 3 et faciliter (voire valoriser) les déplacements internationaux (stage et erasmus).

## 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 Le comité constate une équipe pédagogique dynamique disposant de connaissances et compétences variées et pour certains membres d'une expertise professionnelle avérée dans le domaine de la coopération internationale. Il apparaît cependant à la lecture du DAE que certains intervenants pourraient approfondir leurs compétences pédagogiques. Pour cela, les équipes soulignent la réelle disponibilité des services d'appui pédagogique des deux établissements (notamment en période pandémie dans le soutien à l'hybridation, la médiatisation et l'animation via les usages du numérique, plans de formation existants). Cependant, elles évoquent le manque de temps pour pouvoir en bénéficier.
- 2 Malgré le constat d'une diminution de charge et de membres du personnel au sein d'HELMo concernant le secrétariat, le comité constate que le travail de l'équipe administrative est loué par les parties prenantes. Cependant, selon lui, la charge horaire liée aux spécificités d'une ingénierie de formation propre à la co-diplômation est actuellement insuffisante.
- 3 S'agissant des procédures de recrutement, de la gestion du développement des compétences en continu et de l'évaluation des activités des personnels, le comité constate qu'elles sont institutionnalisées et participent de la vie quotidienne des personnels d'enseignements.

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

- 4 Comme évoqué précédemment (1.4), le comité a constaté la démultiplication des usages des plateformes numériques d'apprentissage qui nuit à l'efficacité de la préhension des informations et des usages de ces dernières par les divers acteurs dans la vie quotidienne (pédagogique, administrative) de la formation. Mais cela est en cours de résolution par les équipes.
- 5 Le comité observe que certains bâtiments sont neufs (ex : cafétéria durable et espace bibliothèque à HELMo), ou ont fait l'objet d'une rénovation récente ou bien encore sont en construction (Campus 2000). Il est cependant apparu dans le DAE un manque d'accès aux parkings HELMO ou Campus 2000 générant *a priori* de l'absentéisme malgré l'incitation à utiliser les transports.
- 6 Suite à sa visite au sein de l'HELMo, le comité observe que l'équipement informatique et les ressources bibliothécaires mis à disposition semblent bien développés. Une décision avait été prise de faciliter l'accès à la formation via Cairn

en ligne durant la période sanitaire. La seule difficulté semble venir du fait que la création du compte utilisateur nécessite une intervention humaine, dorénavant ; ce qui crée une certaine lourdeur administrative et demande une certaine anticipation des étudiants.

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

- 7 Le comité constate que les deux établissements ont institutionnalisé leur stratégie de soutien à la réussite des étudiants dans leur parcours afin que ces derniers dépassent les obstacles inhérents rencontrés durant leur vie sur les campus (services sociaux, d'aide à la réussite, VAE, dispositifs de remédiation dès la première année, etc.).
- 8 Socialement, le comité observe à de nombreuses reprises que les interactions entre les parties prenantes (enseignants, étudiants, personnels administratifs) sont de bonnes qualités et participent à la régulation efficace des situations individuelles et collectives avec les nouvelles promotions.
- 9 Le comité remarque que le bachelier permet l'accès à de nombreux masters HE et universitaires. Cette ouverture empruntée régulièrement par les diplômés du bachelier favorise donc, selon le comité, la poursuite des études dans une approche de spécialisation ou de complémentarité. Ce faisant, elle contribue selon lui également à renforcer l'identité du bachelier comme une formation insuffisamment orientée vers l'insertion professionnelle dans le domaine abordé par le bachelier.

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

- 1 Comme explicité précédemment par le comité, certaines données sont produites, notamment à l'échelle institutionnelle, mais ne sont pas mises à profit du pilotage du programme
- 2 De même, en écho aux points ci-dessus, le comité confirme que les données locales et territoriales sont peu utilisées et ne profitent pas au pilotage objectivé du développement continu du programme de formation

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à la Direction du département de s'emparer de l'analyse de la charge actuelle de travail liée spécifiquement aux ingénieries de formation propre à la codiplômation dans le but d'assurer un meilleur équilibrage de la répartition des tâches au sein de la section participant ainsi à l'objectivation des affectations des ressources humaines et des attributions. Comme rappelé au critère 1, une révision et/ou une clarification des différentes missions et fonctions ainsi que du périmètre d'intervention au regard des intentions d'évolutions serait une valeur ajoutée. Le comité insiste de nouveau sur la nécessité de redéfinir/consolider les profils/responsabilités de poste de coordination/direction lié aux intentions de développement du cursus afin de piloter efficacement l'actuelle puis la future ingénierie de formation.

- 2 Le comité appuie la nécessité de consolider le dispositif d'information à destination des personnels concernant le plan de formation interne et d'intégrer dans les temps de travail des espace-temps dédiés à la mutualisation de repères d'actions pédagogiques, de retours d'expériences, d'interventions extérieures, etc. Selon le comité, cela pourrait faire l'objet systématique de temps existants comme les conseils de cursus. Il précise qu'une des valeurs ajoutées résidera dans le caractère effectif du développement professionnel pédagogique individuel et collectif au sein du programme.
- 3 Le comité recommande d'accélérer l'acculturation à la nouvelle plateforme numérique partagée tant pour les étudiants que pour l'équipe pédagogique que pour le personnel administratif et technique qui sera de plus associé à l'agencement médiatisé de la vie quotidienne du programme de formation.
- 4 S'agissant de l'offre de service web à destination des parties prenantes de la formation, le comité suggère de réfléchir à une offre de fonds documentaire en ligne qui sert à la professionnalisation de la formation et contribue également à l'actualisation scientifique des contenus.
- 5 Dans le cadre des services d'aide à la réussite (SAR) des deux établissements, le comité appuie l'intérêt de démultiplier toute l'année les interventions *de visu* (séances d'informations) en plus de la journée d'accueil dans la lignée des ateliers mensuels thématiques proposés par le SAR de l'HEPL.
- 6 Enfin, le comité recommande une exploitation plus fine et plus régulière de données utilisables sur l'insertion professionnelle ou à caractère sociodémographique afin qu'elles contribuent davantage au pilotage objectif du programme, notamment dans la perspective d'une évolution positive de celui-ci.

## 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 Le processus d'auto-évaluation semble avoir mobilisé les parties prenantes des deux établissements. Il est le fruit d'une concertation entre les deux HE et mis en œuvre sur plusieurs années. Cependant, le comité constate l'absence des *alumni* et observe que la représentation du monde professionnel dans le processus d'évaluation se limite actuellement par la présence ponctuelle au sein de la commission d'autoévaluation de professeurs qui travaillent dans le secteur de la coopération internationale, en parallèle de leurs charges au sein du bachelier.
- 2 Le comité a bien remarqué que le processus d'autoévaluation va de pair avec la réflexion en cours sur l'identité, le présent et l'avenir du bachelier.
- 3 Enfin, il constate que ce même processus a été l'occasion d'implémenter des démarches collectives contributives, impliquant toutes les parties prenantes (cf. CAE par exemple).

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 Les processus de mise en œuvre des SWOT (FFOM dans le DAE) sont très bien renseignés et explicités dans le DAE. Plusieurs parties prenantes semblent avoir été sollicitées. A contrario, il semble que les résultats de ces derniers n'aient pas forcément fait l'objet de feedback auprès de l'ensemble des parties prenantes.
- 5 Les SWOT sont efficaces, semblent alignés, et représentatifs du contexte vécu au regard de la transcription des réponses formulées par les différents types de participants. Le comité constate cependant qu'ils ne sont pas réinvestis de manière distanciée dans le nouveau plan d'action-intention au regard de la non rédaction quasi systématique des résultats attendus et des personnes ressources/responsables pour chaque objectif à atteindre.

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

- 6 Le comité constate que le plan d'action élaboré est cohérent au regard de l'analyse SWOT. Cependant, il s'agit principalement d'un plan d'intention car les résultats mesurables, délais et identification des personnes ressources/responsables sont rarement précisés. Le comité a bien lu dans le DAE que le contexte a limité la mise en œuvre du plan d'action aux étapes 2 et 3

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère aux équipes (direction, qualité, pédagogique) de communiquer quant aux effets positifs du processus depuis son lancement en 2019. Il encourage les personnes impliquées à poursuivre cette dynamique contributive en matière de démarche qualité-formation au-delà du périmètre de l'évaluation AEQES
- 2 Le comité propose également que le plan d'intention-action soit :
  - a. converti en plan d'action pragmatique soutenu par les Directions de départements ;
  - b. aligné stratégiquement aux axes prioritaires des deux établissements et convenu avec les personnes en charge de la Qualité et de la coordination de cursus ;
  - c. aligné opérationnellement avec les ambitions d'évolution du programme qui vont être définies par la mobilisation des différentes parties prenantes.

## Conclusion

Le comité tient à remercier les équipes de l'HELMo et de l'HEPL pour le travail effectué au travers du dossier d'autoévaluation concernant le bachelier en coopération internationale organisé en co-diplômation, du complément d'informations communiqués en amont, des annexes fournies. Le comité souligne la qualité des échanges et la richesse des temps de travail avec les différents panels sur les dimensions :

- macro (politiques et stratégies concernant le positionnement identitaire du bachelier dans le paysage académique et sectoriel) ;
- méso (systèmes de formation et organisation académique au service de la réussite des étudiants du bachelier) ;
- micro (interactions dans la vie de la section entre les parties prenantes des deux établissements, modalités d'intervention et d'évaluation, etc.) au service du développement continu de la qualité dans le pilotage et l'animation du bachelier.

Aujourd'hui, force donc est de constater que la culture qualité formation initiée et soutenue par les deux institutions est en train d'essaimer au niveau des départements concernés par le programme. Cependant, l'alignement stratégique *via* les usages de la co-diplômation par la démarche qualité pourrait être optimisé afin qu'il soit au service :

- de l'ajustement et de l'adaptation systématique de l'agencement organisationnel, pédagogique, sociotechniques du bachelier en CI ;
- du recueil de l'expression de besoins et demandes du marché pour les secteurs visés ;
- d'un ancrage territorial contrôlé,
- d'une actualisation scientifique systématique des contenus pédagogiques dispensés ;
- de la consolidation des dispositifs d'accompagnement d'aide à la réussite académique pour les publics ciblés par la formation (initiale et/ou continuée).

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
**Business et Coopération**  
2020-2021

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

L'établissement ne souhaite plus formuler d'observations de fond supplémentaires puisque les experts ont déjà apporté les modifications nécessaires à leur rapport suite aux différentes observations de fond qui leur ont été transmises dans le cadre du droit de réponse en date du 12/05/2022.

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

Critère / Dimension	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

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

THERER Philippe

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

HUBLART Robin