

**Évaluation du cursus « Assistant - Secrétariat de direction »
2014-2015**

**RAPPORT D'ÉVALUATION
adressé à la Haute École Libre Mosane (HELMo)**

Comité des experts :
M. Michel BONAMI, président
Mme Elisabeth MEERTS, Mme Anne PIRET
et Mme Krystina VELTER, expertes.

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus en Assistant - Secrétariat de direction. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 26 et 27 janvier 2015 à la Haute Ecole Libre Mosane (HELMo). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique et les représentants des employeurs qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Ainsi, au cours de sa visite d'évaluation, le comité a eu l'occasion de s'entretenir avec 22 membres du personnel, 14 étudiants, 5 diplômés et 6 représentants du monde professionnel.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du référentiel AEQES² en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2015).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Libre Mosane (HELMo) a regroupé par fusions successives treize instituts d'enseignement supérieur en province de Liège. Elle organise actuellement 39 formations (30 bacheliers, 5 masters, 4 spécialisations) dont 3 en codiplômation avec la Haute École de la Province de Liège (HEPL). Ces formations sont réparties sur cinq catégories : économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique.

La catégorie économique organise 10 formations diplômantes sur trois sites :

- Liège, site campus Guillemins : sept bacheliers dont celui d'Assistant de direction et un master ;
- Liège, site Saint-Martin : un bachelier ;
- Verviers : un bachelier en Assistant de direction.

HELMo organise donc le bachelier en Assistant de Direction sur deux sites :

- Celui organisé à Liège a émigré du site Saint-Martin au campus Guillemins en janvier 2013 ;
- Celui organisé à Verviers est maintenu du fait de son ancrage local et de la proximité de son implantation avec la Communauté Germanophone de Belgique.

Le Projet Pédagogique Social et Culturel de HELMo définit comme suit les finalités poursuivies en matière de formation :

- Promouvoir le développement et l'épanouissement de chacun ainsi que son autonomie et sa responsabilisation ;
- Aider les étudiants à assumer leur rôle d'adulte, de citoyen responsable, d'acteur dans une société démocratique ;
- Former des étudiants à l'exercice responsable d'un métier.

HELMo fait partie du Pôle académique de Liège.

Remarque préliminaire

La visite du comité des experts s'est déroulée sur le site de Verviers. Il n'a pas été possible d'insérer une visite du campus Guillemins dans un programme déjà très chargé. Les personnes rencontrées provenaient alors des deux sites.

Critère 1

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

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

Politique de gouvernance de l'établissement – Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

- 1 Le comité des experts a été impressionné par la forte structuration de HELMo qui semble fournir un cadre et un soutien efficace aux catégories et aux sections sur de nombreux plans : institutionnel, managérial, pédagogique, technologique, gestion de la qualité, international, etc. Le même constat peut être tenu pour la catégorie économique qui comprend plusieurs cellules transversales, dont celle de la qualité, et qui soutiennent donc les dix formations diplômantes organisées en son sein.
- 2 Le comité constate également la capacité de la catégorie à faire face aux processus de fusion, de création de nouvelles implantations et aux déménagements en resituant ces évolutions dans les finalités poursuivies et en tenant compte des ressources de nature diverses à mobiliser.
- 3 Dans ce même esprit, le comité se réjouit de constater la proactivité de l'établissement (catégorie et section) pour faire face aux contraintes liées à la démarche AEQES et à la mise en œuvre du décret Paysage ; elles ont été transformées en opportunité d'évolution.
- 4 L'organigramme d'HELMo comprend des structures de participation formelle où les étudiants sont représentés (y compris l'Assemblée générale et le Conseil d'administration). Toutefois cette participation formelle paraît peu effective au sein du bachelier où règnerait une culture plus traditionnelle de relations informelles entre les enseignants et les étudiants. Cela se marque sans doute davantage sur le site de Verviers.
- 5 Le comité considère que la culture de résolution informelle des difficultés quotidiennes, si elle renforce le côté convivial de l'institution, ne permet pas de garantir un traitement adéquat de problèmes plus aigus ou structurels. Cette façon de faire n'offre pas non plus l'occasion aux étudiants de développer une facette de leur futur métier, à savoir l'implication dans un système de représentation, la participation à la gouvernance et la responsabilité citoyenne.

Recommandation : le comité recommande la mise en place, sur chaque site, de dispositifs permettant d'exprimer et d'analyser les problématiques liées à la formation ainsi que la recherche de solutions qui tiennent compte des enjeux des différentes parties concernées. Les dispositifs peuvent prendre la forme de conseil de section, de focus group, de groupes de travail mixte, etc. et regrouper toutes les parties prenantes.

- 6 La haute qualité du rapport d'autoévaluation paraît liée, d'une part, à la capitalisation de l'expérience passée en matière d'évaluation de la qualité et des enquêtes menées auprès de différents publics-cible et, d'autre part, au dynamisme d'une douzaine de personnes issues des différentes parties prenantes concernées dont les étudiants. La production et la finalisation du rapport semblent avoir été collectives.
- 7 Un relais qualité a été institué au sein du bachelier Assistant de direction dans le cadre de l'évaluation AEQES et a fait le lien avec les cellules transversales présentes au sein de la catégorie économique et de la Haute École.

Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 8 Le rapport d'autoévaluation montre à suffisance que des données recueillies et traitées périodiquement sont produites et communiquées aux différentes instances consultatives ou décisionnelles. Anticipant sur le décret Paysage, la reformulation des unités d'enseignement (UE) en termes d'acquis d'apprentissage spécifiques a déjà été réalisée. Cela a permis d'établir de nombreux liens entre les unités d'enseignement dans l'atteinte des compétences liées à ces acquis d'apprentissage.
- 9 Des dispositifs d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) existent et sont gérés par la cellule qualité. Toutefois, si elles sont utilisées (ce qui ne paraît pas toujours évident), elles sont sous-exploitées car les données produites ne sont connues que des seuls enseignants concernés et demeurent donc confidentielles.

Recommandation : le comité recommande de formaliser davantage la prise en compte et la communication de l'avis étudiant dans l'évaluation, l'adaptation et la mise en œuvre du programme au niveau de chaque implantation suivant des modalités variées et adaptées.

Information et communication interne

- 10 Le comité d'experts apprécie la variété et la spécificité des différents canaux de communication interne présents sur chacun des deux sites.

Critère 2

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

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le comité observe une réflexion approfondie de l'établissement sur la pertinence de l'offre d'une même formation sur deux implantations :
 - Prise en compte de publics potentiellement différents ;
 - Positionnement de Verviers sur une niche germanophone non restrictive (ouverture d'un programme d'immersion)
 - En veillant à la cohérence et à la qualité de la formation sur les deux sites.

Ceci indique une politique attentive à la pertinence des programmes au regard de l'environnement de l'établissement.

- 2 Les experts notent un niveau d'employabilité élevé résultant tant de la qualité du programme que du rayonnement de l'établissement. Cette constatation est portée par l'ensemble des acteurs.
- 3 Selon les employeurs rencontrés, l'équilibre atteint entre les compétences en langues, en économie et en informatique permet aux diplômés de disposer d'une base solide et valorisable.
- 4 Le comité constate, sur les deux sites, un souci de saisir toutes les occasions possibles pour recueillir de l'information auprès des professionnels (malheureusement moins auprès des anciens étudiants) sur l'adéquation de la formation aux besoins des milieux professionnels. Si de tels contacts existent, aucune démarche systématique n'est mise en œuvre pour conserver et tirer profit de ces informations sur un plan collectif.

Recommandations : le comité des experts encourage la section à formaliser et systématiser les contacts extérieurs, et à en communiquer les résultats en interne. Il souligne également l'importance d'impliquer les anciens étudiants (alumni) tant à Liège qu'à Verviers : formation continuée, invitation à des témoignages, maintien de la communication.

- 5 Les étudiants sont préparés à une forme de recherche via le cours de méthodologie en statistiques (porté à 45h), via un travail d'observation et de présentation d'entreprise ainsi que des exercices de communication. Toutefois, la conception telle que développée dans le bachelier en termes de recherche appliquée n'est pas claire. En témoigne les critères d'évaluation du TFE qui portent quasi exclusivement sur les éléments formels de sa production (la présentation, la rédaction, la mise en page) et peu sur les démarches d'analyse et tout le processus de problématisation.

Recommandations : le comité recommande, d'une part, de s'attacher à mieux expliciter les compétences à acquérir au terme de cette activité d'apprentissage qu'est le TFE. Le référentiel de compétences pourrait constituer une ressource précieuse en la matière. D'autre part, il importe de clarifier les contenus et thématiques en lien avec les différentes facettes du métier et leurs évolutions.

- 6 La section n'utilise pas toutes les opportunités internes et externes de développer les compétences professionnelles en situation authentique. En effet, l'approche pédagogique des projets, exercices, missions et tâches proposées aux étudiants relève le plus souvent de la simulation.

Recommandation : davantage d'activités en contexte réel constitueraient une source de motivation pour les étudiants et contribueraient à la progressivité du développement de leurs compétences ainsi qu'à la visibilité de l'HELMo dans son environnement.

7 Le comité salue la dimension internationale telle que promue et mise en œuvre dans le programme.

Information et communication externe

8 L'information sur les débouchés et les milieux professionnels est très présente, tant via des activités qu'au niveau de la communication.

9 L'information sur les possibilités de poursuite des études n'est, quant à elle, pas suffisamment communiquée, y compris semble-t-il sur le site internet de l'HELMo.

10 L'identité graphique et les moyens de communication externe sont très développés. La marque de la haute école est forte ; le bouche à oreille fonctionne bien.

Critère 3

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

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

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

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Acquis d'apprentissage du programme - Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

- 1 Selon les retours, l'ensemble du programme est bien équilibré et relève le défi des langues. De ce point de vue, le système des points « Linguis » est une initiative créative, peu consommatrice de ressources et, apparemment, efficace ; le niveau de compétences atteint est plus que satisfaisant en regard des attentes des employeurs.
- 2 Le comité constate la politique de l'établissement d'offrir aux étudiants le choix entre un module de communication ou l'apprentissage d'une troisième langue. Le comité apprécie également que le cadre européen commun de référence pour les langues soit utilisé depuis l'année 2014-2015.

Recommandations :

- *Le comité attire l'attention sur le fait que si l'introduction de possibilités de différenciation du parcours constitue un atout, elle peut également devenir avec le temps la source d'une hiérarchisation des options. Il s'agit donc d'éviter que les choix se fassent par élimination d'une option qui paraîtrait plus exigeante ou plus élitiste.*
- *S'il fallait identifier un axe d'amélioration : travailler sur la formulation, la réflexion et l'acquisition des savoirs-être, voire de savoirs-faire en lien avec la profession et visant à dépasser les stéréotypes associés à celle-ci.*

- 3 Le comité salue le grand souci de réflexion didactique, de progressivité dans les matières et dans la professionnalisation.
- 4 Le comité attire l'attention sur le caractère parfois un peu scolaire de la formation auprès d'un public déjà peu « aventurier » (peut-être plus marqué à Verviers) : le comité note, à ce sujet, le peu de mises en situation réelle et l'encadrement qui favorise peu l'autonomisation au niveau des cours.
- 5 Les deux stages sont coordonnés de façon réfléchie quant à leurs objectifs. Le stage linguistique, en particulier, est plébiscité par tous.

Recommandation : le comité recommande, par exemple, à l'intention des étudiants en stage l'instauration d'un portfolio visant à l'autoévaluation des étudiants en stage tant dans le domaine du savoir-faire que du savoir-être.

Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 6 Comme évoqué ci-dessus, les évaluations des stages et des TFE sont plus axées sur des aspects formels que sur des contenus, des analyses et l'acquisition des compétences visées. En outre, les critères semblent relativement flous aux yeux des étudiants.

Recommandations : les critères d'évaluation du stage professionnel pourraient s'inspirer de manière plus étroite des compétences terminales du référentiel métier.

Critère 4

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

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Les ressources humaines portent le programme de façon très satisfaisante, tant quantitativement que qualitativement.
- 2 L'accueil des nouveaux enseignants est soutenu par une démarche réfléchie (existence d'un guide). Elle est habitée par les équipes qui facilitent l'intégration des nouveaux éléments.
- 3 L'équipe pédagogique se déclare satisfaite des services mis à sa disposition (en particulier le service *e-learning*, utilisé par tous).
- 4 La gestion des ressources humaines est orientée par la logique administrative de carrière. En dehors de ces contraintes légales, elle repose sur une base volontaire des enseignants et des concertations entre directions et coordinateurs. Elle ne paraît pas élaborée comme un instrument de pilotage des programmes et de développement des carrières.
- 5 La formation continuée semble appréciée lorsqu'elle porte sur la maîtrise de l'outil informatique et de l'*e-learning*. La formation continuée semble *a contrario* peu utilisée pour d'autres aspects, notamment pédagogiques. Il est en effet peu fait mention de formations continuées tant internes qu'en externes sur ces dimensions.

Recommandation : le comité recommande d'encourager la formation continuée des enseignants et de partenariats éventuels notamment en matière de pratiques pédagogiques innovantes, de méthodologie et de recherche appliquée.

- 6 La répartition de l'équipe pédagogique entre les deux sites et le haut niveau de langue présenté comme un atout majeur de la formation requièrent une concertation forte entre les deux sites. En outre, le décret paysage nécessite une coordination renforcée en termes de matière vue et de calendrier. La concertation est actuellement surtout informelle car dépendant des initiatives personnelles des enseignants d'une discipline donnée. Elle a néanmoins été intensifiée à l'occasion de l'évaluation AEQES et de la construction des unités d'enseignement.

Recommandation : le comité considère que la pérennité de ces coordinations pédagogiques nécessite d'être soutenue par une politique institutionnelle en la matière.

Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

Liège

- 7 Le comité se réjouit de constater les effets positifs du déménagement au Campus Guillemins (espaces, accessibilité, contact avec les étudiants des autres catégories, projet d'un centre de documentation intégré à la catégorie économique, etc.). Ces aspects sont unanimement soulignés par toutes les parties prenantes et ce malgré les difficultés temporaires encourues.
- 8 Le comité n'est pas en mesure de se prononcer sur les équipements disponibles pour le programme dispensé à Liège. Cependant, il s'interroge sur l'utilisation des 30 postes présents au sein du laboratoire de langues.

Recommandation : le comité encourage la section à s'assurer que toutes les possibilités offertes par le laboratoire puissent être utilisées (et d'éventuellement prévoir la formation adéquates des enseignants à ce sujet).

Verviers

- 9 La section dispose d'un large espace pour les cours, les activités pédagogiques et les moments de détente. Le bâtiment est agréable et lumineux.
- 10 Les infrastructures TICE sont nombreuses et portent favorablement le programme et sa pédagogie. Toutefois, l'accessibilité de cet équipement paraît insuffisante pour le travail personnel et en groupe des étudiants en dehors des heures de cours (salles d'études et postes d'ordinateurs).
- 11 Les logiciels disponibles ne comprennent actuellement pas de dictionnaire.
- 12 Le centre de documentation n'est pas physiquement présent sur le site. Le comité ne constate pas de politique claire élaborée en la matière. Des partenariats avec des bibliothèques proches et/ou les ressources documentaires d'autres institutions, entreprises ou associations ne paraissent pas mis en place. De plus, les ressources en ligne de l'HELMo (abonnement à des revues, dictionnaires, catalogue en ligne) ne sont pas accessibles.

Recommandation : le comité recommande la mise en place d'une réflexion urgente et créative en la matière. Ce dispositif peut être financièrement soutenable en valorisant les ressources présentes à HELMo et dans l'environnement du site de Verviers.

Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 13 L'implantation de Verviers ne permet pas d'accueillir les personnes à mobilité réduite. Le film sur les infrastructures du campus Guillemins n'a pas permis au comité de se prononcer sur l'accessibilité.
- 14 L'accueil, le dispositif encadrant la transition enseignement secondaire – supérieur, et les services d'aide à la réussite constituent incontestablement des points forts des formations offertes aux étudiants.

Recommandation : le comité invite l'établissement à rendre effective l'information relative à ces services et leur accessibilité sur le site de Verviers.

Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 15 La capacité de recueillir, de traiter et d'analyser les données chiffrées des cohortes est bien présente à HELMo et cela soutient le programme. Toutefois, les modalités actuelles de recueil de données d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) ne permettent pas de les utiliser et les mobiliser à des fins de pilotage pédagogique et local du programme (cf. supra 1.3).

Critère 5

L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 1 L'évaluation AEQES a été menée avec sérieux et implication en tenant bien compte des différents critères proposés par l'Agence. Elle a mobilisé une douzaine de personnes représentant l'ensemble des parties prenantes qui se sont réunies 13 fois ; se sont partagé le travail et l'écriture mais sans juxtaposition, les données toujours pertinentes étant traitées et discutées collectivement.
- 2 L'ensemble du personnel des deux sections a été sollicité à plusieurs reprises à l'occasion de Conseils distincts aux deux implantations et de deux Conseils communs. Les avis sur le travail et l'écriture en cours ont été recueillis. L'analyse SWOT s'est déroulée en Conseil de même que l'évaluation (sur les critères d'importance, d'urgence et de faisabilité) des 51 propositions d'actions qui ont émergées tout-au long du rapport. Les étudiants ont été moins sollicités et se sont moins prêtés au jeu.
- 3 Les experts notent une très bonne capacité d'analyse, de mise en contexte, de détermination de et dans l'action. Les points forts sont mis en évidence avec assertivité et sans arrogance. Les points faibles sont reconnus avec lucidité. Des propositions d'action sont émises.
- 4 Dans l'ensemble, l'analyse du comité des experts converge avec les observations, évaluations et actions dans le rapport proposées.

CONCLUSION

La Haute École constitue une institution solide qui met en place de nombreux services transversaux en vue d'appuyer les nombreux programmes d'enseignements répartis sur différents sites. La décision de maintenir deux implantations pour le bachelier en Assistant de direction (l'un à Liège et l'autre à Verviers) est à resituer dans ce contexte où chaque section se concerte mais garde une autonomie sur différents aspects du programme : principalement, stages et TFE.

La section de Liège traverse une période de changement : déménagement vers le site des Guillemins, articulation des différents bacheliers de la catégorie économique, réorganisation de la représentation étudiante et des services d'aide à la réussite sur le campus, mise en place d'un centre de documentation, etc. Cette période a été vécue comme dynamisante par une équipe déjà reconnue pour sa compétence et dans un programme à haut taux d'employabilité.

La section de Verviers est réputée pour l'apprentissage des langues, en particulier l'allemand et son ouverture au monde socioprofessionnel particulièrement en communauté germanophone de Belgique. L'implantation ne comprenant que ce bachelier, l'atmosphère y est conviviale et familiale. L'équipe y est reconnue pour sa compétence et sa bonne connaissance des étudiants dans un bachelier qui soigne l'insertion professionnelle.

L'enjeu pour les deux sections est de maintenir et d'améliorer la qualité de la formation par l'intégration du décret Paysage, la formation à la recherche documentaire et l'amélioration du dispositif d'évaluation des enseignements de façon à ce que les avis des étudiants soient davantage pris en compte dans la révision des programmes et la gouvernance en général.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bonne image générale de HELMo ⇒ Appartenance à une HE forte avec de bons services transversaux ⇒ Formation correspondant aux besoins et aux exigences du marché ⇒ Polyvalence de la formation : langues, bureautique, NTIC et économie ⇒ Utilisation de méthodes actives ⇒ Ouverture de HELMo au niveau international (réseaux, partenaires, programmes) ⇒ Équipes enseignantes expérimentées, engagées et investies ⇒ Pratiques effectives de démarches d'évaluation et de qualité <p>LIEGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Synergies avec les autres bacheliers de la catégorie économique ⇒ Représentation d'étudiants de la section à l'association étudiante <p>VERVIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Collaborations de longue date avec des HE néerlandophones et avec les milieux socio-professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Absence de participation formelle des étudiants au processus d'amélioration des acquis d'apprentissage du bachelier ⇒ Non utilisation des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) dans la révision des programmes ⇒ Absence de réseaux d'alumni ⇒ Enseignants isolés dans leur discipline et méconnaissance de la contribution des autres disciplines ⇒ Politique GRH plutôt traditionnelle ⇒ Faible mobilité internationale des enseignants <p>LIEGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Charge de travail mal évaluée ⇒ Service d'aide à la réussite peu développé <p>VERVIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Absence de centre de documentations ⇒ Manque de représentation dans les instances de la HE

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mise en œuvre du décret Paysage ⇒ Positionnement dans l'Eurégio ⇒ Marché de l'emploi porteur <p>LIEGE</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Attractivité du campus Guillemins <p>VERVIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Proximité avec la communauté germanophone et absence de formation équivalente dans la région germanophone 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Relative faible attractivité de la formation liée aux stéréotypes sur le métier <p>VERVIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Position excentrée dans l'HELMo ⇒ Concurrence pour la même formation

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mettre en place, sur chaque site, des dispositifs permettant d'exprimer et d'analyser les problématiques liées à la formation ainsi que la recherche de solutions qui tiennent compte des enjeux des différentes parties concernées. ⇒ Institutionnaliser et formaliser le contact avec le monde professionnel et les anciens étudiants ; optimiser ces rapports avec le monde des affaires, réaliser et travailler autour de projets qui sont ancrés dans le monde professionnel réel. ⇒ S'attacher à mieux expliciter les compétences à acquérir au terme de cette activité d'apprentissage qu'est le TFE. ⇒ Encourager la formation continuée des enseignants.