



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

Évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion 2013-2014

RAPPORT FINAL DE SYNTHÈSE adressé à la Haute école Francisco Ferrer

Comité des experts :
Jean-Louis DARRÉON, président
MM. Denis CORMIER, Olivier DEBANDE, Paul GARRÉ
et Gérard HIRIGOYEN et Mme Omblin RICHARD, experts.

9 juillet 2014

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2013-2014 à l'évaluation des cursus en Sciences économiques et de gestion. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné, mandaté par l'AEQES, s'est rendu les 29, 30 et 31 janvier 2014 à Haute école Francisco Ferrer. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du rapport 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.

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 dans le cadre du type d'enseignement délivré. Il reprend la structure du nouveau référentiel AEQES en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation¹.

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 L'année 2013-2014 est une année de transition au niveau du référentiel d'évaluation : les établissements ont eu le choix entre la liste de référence des indicateurs (référentiel en vigueur jusqu'alors) et le nouveau référentiel AEQES, publié en 2012, qui sera d'application pour tous en 2014-2015.

PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION

La Haute Ecole Francisco Ferrer (HEFF) est une école officielle subventionnée, dont le pouvoir organisateur est la Ville de Bruxelles. Elle exerce des missions d'enseignement supérieur relevant de la formation initiale et de la formation continuée. La Haute école est membre du pôle universitaire de Bruxelles Wallonie regroupé autour de l'Université Libre de Bruxelles. Elle comprend sept catégories réparties en cinq implantations différentes au sein de la ville de Bruxelles : arts appliqués, économique, traduction-interprétation, pédagogique, technique, sociale et paramédicale. La catégorie économique faisant objet de la présente évaluation se situe sur l'implantation Anneessens (Cooremans).

Le statut organique de la HEFF de la Ville de Bruxelles précise les conditions de fonctionnement, le rôle et les compétences des principales différentes instances. Le conseil d'administration est ainsi habilité à exercer les compétences de gestion, mais ses actes sont soumis pour approbation à la Ville de Bruxelles. Différentes instances contribuent à la gestion de la Haute école à titre consultatif dont les conseils de catégories, le conseil pédagogique, le conseil social et le conseil des étudiants administrateurs. Le pouvoir exécutif revient au collège de direction de la Haute école, ce dernier étant composé du directeur-président et des directeurs de catégorie.

La catégorie économique dispense des formations de type court (bacheliers professionnalisants en assurances, comptabilité, gestion des transports et logistique d'entreprise, sciences administratives et gestion publique et assistant de direction).

La présente évaluation concerne quant à elle des formations de type long conduisant au diplôme de master (en 4 ou 5 années) :

- Bachelier en Gestion de l'entreprise ;
- Bachelier en Ingénieur commercial ;
- Master 60 en Sciences commerciales ;
- Master 120 en Gestion de l'entreprise ;
- Master 120 en Ingénieur commercial.

Le bachelier en Ingénieur commercial conduit au master 120 du même nom. Le bachelier en Gestion de l'entreprise conduit lui à deux masters distincts : l'un en deux ans en Gestion de l'entreprise, l'autre en un an (60 crédits) en Sciences commerciales (en cours de jour et en horaire décalé).

Remarque préliminaire : le comité des experts a décidé de traiter conjointement les différents programmes de formation proposés par la HEFF, tout en soulignant quand cela s'avérait nécessaire les spécificités propres à un programme.

Critère 1

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

Ce critère est explicitement repris dans le cadre légal en Communauté française de Belgique :

« Les établissements d'enseignement supérieur sont tenus d'assurer le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent » stipule l'article 9 du décret du 31 mars 2004. Le décret du 14 novembre 2008 réaffirme l'engagement de l'enseignement de promotion sociale « [...], l'enseignement supérieur de promotion sociale s'inscrit dans le dispositif de la gestion de la qualité. Les établissements d'enseignement de promotion sociale qui organisent un enseignement supérieur assurent le suivi et la gestion de la qualité pour toutes les missions qu'ils remplissent à ce niveau d'enseignement [...] » précise l'article 73. Ce critère vise à analyser l'existence et l'efficacité d'une politique et de procédures associées pour la gestion de la qualité. Celles-ci doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties prenantes.

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

CONSTATS ET ANALYSE

Politique de gouvernance en lien avec les missions et valeurs de l'établissement

- 1 Dans sa déclinaison du projet pédagogique de la ville de Bruxelles, la Haute Ecole Francisco Ferrer (HEFF) revendique la défense des valeurs incarnées par la personnalité de Francisco Ferrer qui lui a donné son nom : liberté de l'individu, rationalisme scientifique, progrès et égalité des chances. Au quotidien, elle déclare s'attacher à illustrer ces valeurs auprès des étudiants par une politique d'écoute et par une large ouverture à tout étudiant quelle que soit son origine sociale, son appartenance philosophique ou religieuse. Les entretiens conduits *in situ* n'ont cependant pas permis d'apprécier de façon convaincante l'existence d'un projet pédagogique propre à la section et largement partagé par les parties prenantes, qui soit à la fois distinctif (élément de positionnement externe) et fédérateur (facteur de cohésion interne).
- 2 Les missions de l'école relèvent principalement de la formation initiale. L'école assure également des missions de formation continue, comme elle s'attache à répondre à des demandes de services de la collectivité notamment au travers des projets de recherche appliquée développés dans les unités d'enseignement et de recherche.
- 3 Lorsque des initiatives sont prises en matière de recherche didactique ou appliquée dans le cadre des unités d'enseignement et de recherche (UER), elles procèdent avant tout de démarches individuelles des enseignants.
- 4 Le comité des experts constate que le mode de gouvernance de l'entité en charge des programmes évalués est plus proche d'une logique administrative que d'une logique de gestion. La règle se présente souvent comme une contrainte qui s'impose plutôt que comme une décision éclairée par les débats entre les diverses parties prenantes et coproduite dans les instances.
- 5 Dans ce contexte administré « par le haut », l'établissement tente d'impulser un fonctionnement plus ouvert à des considérations managériales. Cette ouverture dépend essentiellement de l'initiative du directeur de catégorie et des bonnes volontés qui l'entourent.

Gestion de la qualité

- 6 L'école consacre un mi-temps à la promotion de la politique qualité, mais cette dernière est pensée indépendamment de sa dimension managériale et ne semble pas encore se traduire par l'élaboration de dispositifs transversaux aux différentes catégories.

- 7 Au sein de la catégorie économique, l'ouverture à la démarche qualité est récente et procède d'un volontarisme avoué de la direction. Les premiers efforts portent sur l'évaluation des enseignements et l'établissement de contacts avec les milieux professionnels ainsi qu'avec les anciens étudiants. Dans ce contexte de mise en œuvre, la démarche qualité est encore d'un faible apport au processus d'évaluation et de *reporting*. Par ailleurs, elle pâtit d'une information statistique très limitée et de l'absence de la mise en place d'un système d'information intégré supportant cette démarche.
- 8 La direction, les services administratifs et le corps enseignant sont fortement conscientisés à la nécessité d'un encadrement maximum pour les étudiants issus de milieux socioéconomiques défavorisés. Cependant, d'autres projets innovateurs de plus grande importance en matière pédagogique et de gestion de la qualité - liés aux réformes de Bologne et au Cadre européen des certifications - sont accueillis avec plus de réticence par certains enseignants (tant en termes d'acquis d'apprentissage et d'impact sur les contenus et la cohésion des programmes que sur la politique d'évaluation des étudiants).

Élaboration, pilotage et révision du programme

- 9 Il ressort des entretiens que les procédures d'élaboration, de pilotage et de révision des programmes sont longues et insuffisamment concertées ; elles sont donc démotivantes.
- 10 Dans ce contexte, les experts saluent les initiatives individuelles de certains enseignants pour aménager et adapter leurs cours, notamment au travers d'innovations pédagogiques comme le contrat de confiance ou l'exercice de la classe inversée, en fonction par exemple de la composition du public. Il semble cependant aux experts que la concertation entre les enseignants pourrait s'intensifier afin d'assurer la cohérence du programme et la cohésion de l'équipe pédagogique.

Participation des étudiants

- 11 Les experts regrettent la faible participation des étudiants aux organes de concertation ainsi que leur peu d'implication dans le fonctionnement de l'entité, dénotant l'absence d'une réelle vie de campus. Les étudiants rencontrés ont néanmoins souligné la proximité du bureau du directeur de l'entité et son facile accès comme moyen efficace de résolution des éventuelles difficultés, voire comme moyen d'information privilégié.

Information et communication interne

- 12 Lors des entretiens, des carences de communication et d'information ont été à plusieurs reprises soulignées par les diverses parties prenantes rencontrées. Selon ces dernières, elles se manifestent par divers dysfonctionnements en termes de production, de diffusion et de circulation d'informations (problèmes d'inscription, dossiers administratifs des étudiants, validation des mémoires, etc.).

RECOMMANDATIONS

- 1 Les experts encouragent l'entité à intensifier ses efforts de sensibilisation des parties prenantes aux enjeux que doit relever l'école dans son environnement et à construire ainsi un projet intégrateur partagé.
- 2 Dans ce sens, les experts encouragent l'établissement à mettre en place des lieux, dispositifs et instances de concertation et d'échanges pour définir et co-construire ce projet à moyen terme. Cela pourra accompagner la création du poste de coordinateur par diplôme jouant un rôle moteur. Il est en effet essentiel de donner une autorité et marge de manœuvre substantielle aux équipes pédagogiques (tant au niveau de la catégorie qu'au niveau des programmes).

- 3 Les experts invitent l'entité à engager une réflexion sur des possibles délégations de décisions au niveau approprié dans un but de fluidifier le système et de responsabiliser les acteurs (par exemples la validation des sujets de mémoire qui se fait actuellement au niveau du conseil de catégorie ou la validation des partenariats extérieurs au Conseil communal).
- 4 Le premier défi de la démarche qualité sera de créer une base de crédibilité auprès des parties prenantes pour arriver à un diagnostic partagé. Il conviendra d'investir du temps dans cette démarche de concertation et convaincre que les solutions ne sont pas que techniques, mais qu'elles sont aussi organisationnelles et comportementales. Le comité des experts encourage l'établissement à définir un plan d'action concerté, priorisé et opérationnel, dans une approche pas à pas.
- 5 Il conviendrait également de mettre en place un système de collecte et de traitement d'informations efficace pour objectiver et optimiser les processus de décisions.
- 6 L'institution est invitée à réfléchir à des moyens pour susciter davantage l'implication des étudiants au sein des organes de concertation. Les experts sont néanmoins conscients de la difficulté d'atteindre les groupes d'étudiants très divers dans les programmes à horaires décalés et passerelles. Il pourrait donc également s'avérer nécessaire de trouver d'autres canaux de concertation, plus adaptés au profil de ces étudiants.

Critère 2 :

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

Ce critère vise à permettre d'analyser les liens entre les acquis d'apprentissage visés par le programme et les besoins sociétaux (actuels ou prévisibles) à satisfaire en matière de formation et d'épanouissement. Il vise également à faire connaître la manière dont le programme, par ses objectifs et son contenu, favorise l'insertion socioprofessionnelle des diplômés et/ou leur intégration dans un parcours flexible de formation.

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

Pertinence des programmes

- 1 Les experts constatent que la pertinence des programmes n'est jamais remise en cause par les parties prenantes rencontrées. Le programme répond autant qu'il le peut aux attentes des publics ; l'horaire décalé en est un exemple, même s'il y serait souhaité une part encore plus grande de cours à horaire décalé.
- 2 Le programme associe savoirs disciplinaires généraux et savoirs spécialisés. Il vise à rendre le « diplômé capable d'exploiter ses connaissances dans des situations professionnelles diverses pour résoudre des problèmes complexes à tous les niveaux de l'organisation ».
- 3 En dépit de l'absence de suivi formalisé des anciens étudiants, les experts notent un retour favorable quant à l'insertion professionnelle des diplômés et à la qualité de la formation –notamment dans l'option révisorat et comptabilité.
- 4 Compte tenu de l'absence de personnes ressources dédiées à la recherche, les experts n'ont pu que constater une très faible interaction entre la recherche et l'enseignement. Ils soulignent néanmoins quelques initiatives individuelles des enseignants appréciables en matière de recherches appliquées et didactiques, qui cependant, ne semblent pas toujours en lien avec le positionnement de l'institution en termes d'offres de formation (par exemple, dans le cas de la finance stochastique).
- 5 Les experts soulignent la part importante d'enseignants issus du monde professionnel au sein de la formation. C'est *a priori* un atout pour établir des ponts entre la formation et les milieux professionnels, pour développer des supports de cours à base de cas concrets. Cela semble aussi une source de difficultés supplémentaires en matière de disponibilité des enseignants pour la coordination pédagogique.
- 6 Les experts apprécient l'ouverture de l'établissement en matière de valorisation des acquis de l'expérience (VAE). Grâce à ce dispositif, bien maîtrisé par le responsable, l'entité contribue à jouer un rôle appréciable en termes de promotion professionnelle.
- 7 Les experts apprécient la mise en place d'échanges Erasmus en B3 et Master. Ces flux Erasmus « out » restent néanmoins modestes et sont inexistantes en Erasmus « in ». Le nombre restreint d'Erasmus « out » s'explique probablement par le profil des étudiants de la HEFF (publics notamment actifs professionnellement), alors que l'absence d'Erasmus « in » fait écho à l'inexistence de programmes donnés entièrement en anglais.

Information et communication externe

- 8 Les points distinctifs de la formation ne sont pas spontanément perçus, ni par les professionnels rencontrés ni par les étudiants, anciens ou actuels.

- 9 De façon générale les professionnels et les étudiants s'interrogent sur le positionnement de l'institution. Ils pensent qu'il y a un manque de visibilité de l'institution et des diplômés, à la fois en raison d'un faible investissement en image et des faibles cohortes de diplômés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Les experts encouragent fortement l'entité à structurer le réseau des anciens avec l'objectif de les inviter à participer aux réflexions sur la qualité et la pertinence de la formation, de s'en servir pour renforcer la visibilité de l'institution auprès du monde professionnel et de capitaliser sur leur retour d'expérience. Ils encouragent également l'institution à développer des partenariats avec les réseaux socioéconomiques en s'appuyant notamment sur les anciens étudiants et les enseignants issus du monde professionnel. Il conviendra de transformer ces parties prenantes en ambassadeurs de la HEFF. Dans ce sens, les médias sociaux constituent également une belle opportunité à saisir.
- 2 Les experts encouragent l'établissement à renforcer les UER et les enseignants à s'appuyer sur des travaux de recherches existants pour nourrir leurs cours. Ils invitent également l'institution à se rapprocher des standards en matière de formation de niveau master.
- 3 Les experts encouragent l'établissement à accroître le nombre des destinations Erasmus de qualité, notamment dans le monde anglophone et également le développement des échanges Belgica pour faciliter l'apprentissage du néerlandais.

Critère 3 :

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

Ce critère vise à permettre d'évaluer la cohérence entre les éléments suivants : les acquis d'apprentissage annoncés du programme; les contenus mis en œuvre; l'agencement global du programme, le choix et la mise en séquence logique des activités ou dispositifs d'apprentissage; les critères et modalités d'évaluation des apprentissages et le temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés par le 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

CONSTATS ET ANALYSE

Acquis d'apprentissage

- 1 Les experts notent que les enseignants déclarent travailler de manière informelle avec des systèmes similaires aux acquis d'apprentissage. Le comité des experts souligne néanmoins que la formalisation de ces méthodes risque de s'apparenter actuellement à un simple exercice administratif. Une certaine réticence a été constatée chez certains enseignants. Il appartient à la direction de convaincre et d'expliquer la plus-value d'un tel système : transparence auprès des étudiants, modification de programme... au-delà du niveau individuel de chaque enseignant.

Contenus et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 2 En termes d'innovations pédagogiques, le comité des experts salue l'investissement dans des tableaux interactifs. Il semblerait cependant que, mis à part cela, les méthodes pédagogiques utilisées restent assez basiques. Les étudiants (actuels et anciens) soulignent également le manque d'interactivité de certains cours. Ils se fondent notamment sur les expériences vécues lors de leurs échanges Erasmus. Ils apprécient néanmoins la présence de nombreuses études de cas au sein de leur enseignement. Pour les cours de langues, certains étudiants ont également souligné le peu de « mises en situation » et le manque de pratique orale de la langue.
- 3 Les experts regrettent que le processus de rédaction du mémoire débute trop tard. Bien qu'il existe une préparation à la rédaction du mémoire, certains promoteurs soulignent qu'une série d'aspects méthodologiques ne sont pas couverts (par exemple, la formulation de l'objet de la recherche, l'apparat de citation et l'élaboration de la bibliographie, la recherche et la confrontation de sources ou de données statistiques, la maîtrise d'outils de traitement statistique).
- 4 Les experts apprécient la mise en place des contrats de confiance qui sont de nature à démystifier des matières considérées comme sélectives et favoriser la réussite des étudiants en première année de bachelier.

Agencement du programme - ECTS

- 5 Les différentes parties prenantes rencontrées soulignent un manque d'adéquation entre les ECTS attribués à un cours et la charge de travail effective.
- 6 L'absence de coordination pédagogique a été également soulignée par les étudiants et les enseignants comme source de redondances entre certains cours. Ici encore, la volonté individuelle de certains professeurs ainsi que la collaboration informelle du corps enseignant jouent actuellement un grand rôle.

Évaluation

- 7 Dans l'ensemble, les étudiants consultés se disent bien informés des modalités d'évaluation. Néanmoins, certains contrats didactiques et syllabi arrivent parfois trop tard.

RECOMMANDATIONS

- 1 Compte tenu du profil des étudiants et des effectifs de certaines promotions, le comité des experts encourage l'établissement à développer les outils et supports numériques en complément et/ou substitution des activités en présentiel.
- 2 Les experts incitent également l'établissement à profiter de ces faibles effectifs en master pour encourager les innovations pédagogiques et développer des pratiques pédagogiques plus collectives (projets interdisciplinaires notamment).
- 3 Les experts encouragent l'établissement à mettre en place un système d'évaluation de la charge de travail effective des étudiants par enseignement en relation avec les ECTS délivrés.
- 4 Les experts recommandent de se servir de la notion de chaîne d'apprentissage pour porter un regard critique sur le programme, de manière à renforcer la cohérence de celui-ci et de lier contenus, acquis d'apprentissage et méthodes d'enseignement et d'évaluation.
- 5 Certains enseignants se sont montrés demandeurs de partage d'informations entre eux (notamment sur les contenus de cours) et d'une meilleure guidance des nouveaux arrivants (un mémo d'accueil pourrait être créé et mis à disposition). Dans ce sens, les experts invitent également à un partage, une harmonisation et une généralisation des bonnes pratiques éprouvées et notamment des contrats de confiance.
- 6 Compte tenu des acquis d'apprentissage visés, les experts encouragent l'établissement à maintenir le cap en matière de niveau d'exigence demandé aux examens.

Critère 4 :

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

Le critère d'efficacité porte sur le degré de réalisation des objectifs du programme compte tenu des ressources mises en œuvre. Il vise à établir si le programme produit les résultats attendus, c'est-à-dire si les étudiants ont atteint à l'issue de leurs études les acquis d'apprentissage visés.

Par ce critère, l'établissement/l'entité est invité à considérer l'étudiant au moment de son inscription au programme, à suivre son parcours, à examiner les niveaux d'atteinte des acquis d'apprentissage et à considérer les taux de réussite. L'évaluation de l'efficacité du programme porte ainsi non seulement sur les caractéristiques des diplômés, mais également sur la capacité de l'établissement à favoriser la réussite des étudiants admis au programme. Le critère impliquera aussi l'examen de facteurs d'efficacité tels que l'affectation des ressources, les pratiques pédagogiques et les modalités organisationnelles mises en œuvre pour soutenir la qualité du programme. Le critère d'équité porte sur les dispositifs mis en place au sein du programme afin d'être en mesure d'offrir aux étudiants, quel que soit leur parcours de formation antérieur, leur situation personnelle, sociale ou économique, la possibilité d'acquérir, d'actualiser et de développer tout au long de leur vie à la fois les acquis visés et des compétences professionnelles nécessaires afin d'assurer leur employabilité et de favoriser leur épanouissement personnel, l'approfondissement de leur formation, la citoyenneté active et le dialogue interculturel.

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

CONSTATS ET ANALYSE

Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Les experts soulignent la convivialité, la disponibilité et le professionnalisme des différents personnels rencontrés.
- 2 Les experts notent que la catégorie ne semble pas disposer de moyens propres directement affectés pour assurer la mise en œuvre des programmes évalués et sa marge d'action sur les règles d'allocation et de gestion des ressources mises à disposition semble limitée.
- 3 En matière de formation continuée, celle des enseignants professionnels semble assurée naturellement par leurs activités professionnelles extérieures ; ils semblent cependant peu utiliser les possibilités offertes en formation pédagogique. Les enseignants statutaires semblent eux aussi peu se saisir des possibilités de formation continuée, ce qui peut s'expliquer par la lourde charge d'enseignement qu'ils doivent assurer.

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

- 4 Si les experts apprécient la bonne tenue des locaux, ils tiennent à souligner leur relative inadéquation à divers titres (acoustique, agencement, fonctionnalités) pour des activités d'enseignement, d'étude et de recherche.
- 5 Les étudiants ont accès à des salles informatiques ainsi qu'à une petite salle dédiée aux activités de réfectoire et de convivialité. Ils ont néanmoins exprimé une forte demande pour des lieux d'études, de travail collectif et de vie.
- 6 L'équipement en termes de bibliothèque, ainsi que l'accessibilité à celle-ci, est nettement en deçà des standards observés pour ce type de programme.

Equité (admission, transition secondaire-supérieur, aide à la réussite)

- 7 Comme dans tous les programmes évalués, les experts constatent un taux d'échec élevé dans le cycle de bachelier. Celui-ci n'est pourtant contesté ni par les enseignants, ni par les étudiants. L'école se veut être un « escalier social » et la combinaison travail et études apporte une explication au nombre d'échecs assez élevés.
- 8 Pour lutter contre cet échec, de nombreux dispositifs d'aide à la réussite sont développés au niveau de la Haute école. Ils ont donné lieu à la mise en place d'un service dédié, le SAR (Service d'aide à la réussite). Par ailleurs, le module AILES (activités d'intégration liées à l'enseignement supérieur) est intégré au cursus et valorisé par 2 crédits ECTS. Enfin, comme expliqué plus haut, différentes initiatives individuelles d'enseignants comme le contrat de confiance, ont été mises en œuvre pour pallier des situations spécifiques à certains cours. Pour autant, l'école n'est pas en mesure d'apprécier l'efficacité des différents moyens mobilisés, pas plus que l'efficacité du dispositif SAR.
- 9 Pour la passerelle (dans le cadre du master en Sciences commerciales), l'école indique ne pas avoir les moyens nécessaires pour assurer, autant que souhaité, des cours en horaire décalé. En parallèle à la mise en place des acquis d'apprentissage, elle a néanmoins engagé une réflexion sur l'organisation des enseignements à horaire décalé.

Données nécessaires au pilotage du programme

- 10 Le comité des experts regrette l'insuffisance de données d'analyse et de suivi pour le pilotage du programme. Un temps précieux semble avoir été perdu avec trois changements de système d'information au cours des dernières années. Ces changements décidés au niveau central donnent à penser que cette carence déborde du périmètre de la catégorie. La direction de l'entité est consciente de ce déficit d'outils de pilotage et s'est montrée ouverte à la culture de l'évaluation et aux outils de pilotage qui vont avec (indicateurs *reporting*, etc.)

RECOMMANDATIONS

- 1 L'entité apparaît confrontée à une insuffisance de ressources pour faire face à toutes ses missions. Les experts ont pu constater des signes de surchauffe, notamment chez les enseignants. Ils recommandent de rechercher l'optimisation des ressources mises à disposition tout en engageant un dialogue avec l'autorité de tutelle pour disposer d'un potentiel en adéquation avec les missions et les besoins de l'entité, cette dernière ayant connu une forte croissance de ses effectifs lors des dernières années.
- 2 Le comité des experts encourage également les démarches entreprises par l'établissement dans le but d'élargir l'offre d'espaces de convivialité et de travail pour les étudiants. Ceci pourrait avoir pour effet d'installer une « vie de campus », et peut-être également l'investissement des étudiants auprès de leur école à tous les niveaux (absentéisme, représentation étudiante, initiatives et Junior Entreprises, etc.).

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

Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Le comité des experts constate que l'entité s'est engagée dans la démarche d'autoévaluation en partant de loin. L'institution est peu acculturée à cette démarche ; elle n'a pas été exposée à des processus d'évaluation internationale et elle est, de surcroît, pleinement absorbée par les obligations du quotidien.
- 2 Dès lors, le rapport d'autoévaluation doit beaucoup au volontarisme de la direction et du comité en charge de la rédaction de celui-ci, ce point de passage obligé n'ayant pas suffi pour créer l'adhésion et les échanges souhaités autour de ce processus de réflexion. Il en résulte un document qui dresse un état des lieux relativement décalé par rapport au « réel vécu » exprimé dans des entretiens.
- 3 Les rédacteurs eux-mêmes paraissent, à certains égards, extérieurs à l'exercice d'autoévaluation lorsque par exemple ils indiquent ne pas savoir si la donnée existe et si, elle existe, ne pas savoir où aller la chercher dans l'école.

Analyse SWOT et plan d'action

- 4 Dans ce contexte difficile, le RAE aboutit à un plan d'action qui découle plus largement du projet pédagogique social et culturel (PPSC) de la HEFF et qui se fixe pour objectifs à long terme de modifier « l'image perçue et donnée » de l'école et d'installer durablement une culture de qualité dans une école de proximité centrée sur le bassin d'emplois bruxellois, une école au cœur de Bruxelles, « de et dans son quartier » pour reprendre les termes utilisés par le directeur de la catégorie.
- 5 À court et moyen terme, le plan d'action se concentre sur des aménagements/équipements de locaux (lieu destiné aux étudiants, bibliothèque, matériels pédagogiques, etc.), sur les enseignements à horaire décalé, sur le système d'information et sur l'organisation interne par la mise en place de commissions permanentes (qualité, coordination pédagogique).

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Direction consciente des forces et faiblesses de l'entité ⇒ Bonnes volontés autour de l'équipe de direction ⇒ Valeurs défendues par Francisco Ferrer ancrées dans le quotidien de l'établissement ⇒ Belles initiatives individuelles de certains enseignants pour aménager et adapter leurs cours en fonction des publics ⇒ Programmes fortement ancrés dans la pratique professionnelle ⇒ Retours favorables quant à l'insertion professionnelle des diplômés et à la qualité de la formation ⇒ Étudiants bien informés des modalités d'évaluation ⇒ Orientation forte sur la fonction émancipatoire de l'enseignement supérieur (milieux socio-économiques défavorisés, réinsertion : seconde chances, combinaison études et travail) ⇒ Nombreux dispositifs d'aide à la réussite développés au niveau de la Haute école ⇒ Relations enseignants/étudiants favorisées par la petite taille de l'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Absence d'un projet pédagogique propre à la section ⇒ Mode de gouvernance plus proche d'une logique administrative que d'une logique de gestion ⇒ Procédures d'élaboration, de pilotage et de révision des programmes longues et insuffisamment concertées ⇒ Faible participation des étudiants aux organes de concertation et dans le fonctionnement de l'entité ⇒ Processus de rédaction du mémoire débutant trop tard et préparation incomplète ⇒ Échec important en Bac 1 ⇒ Manque de temps des enseignants pour la formation continuée ⇒ Relative inadéquation des locaux à divers titres (acoustique, agencement, fonctionnalités) pour des activités d'enseignement, d'étude et de recherche ⇒ Faible mobilité internationale ⇒ Absence de véritables outils de pilotage de la qualité ⇒ Manque de visibilité de l'institution et des diplômés

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inscription dans un réseau universitaire ⇒ Insertion dans son contexte urbain et cosmopolite bruxellois ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Faible notoriété de la marque « HEFF » dans le monde des <i>business schools</i> ⇒ Avenir des masters 60 dans le cadre du format européen défini par le processus de Bologne ⇒ Flux des primo entrants en bac 1 ⇒ Reconfiguration du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur (décret Marcourt)

Récapitulatif des recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Intensifier les efforts de sensibilisation des parties prenantes aux enjeux que doit relever l'école dans son environnement et construire ainsi un projet intégrateur partagé ⇒ Mettre en place des lieux, dispositifs et instances de concertation et d'échanges pour définir et co-construire ce projet à moyen terme ⇒ Engager une réflexion sur des possibles délégations de décisions au niveau approprié dans un but de fluidifier le système et de responsabiliser les acteurs ⇒ Au niveau de la démarche qualité, créer une base de crédibilité auprès des parties prenantes pour arriver à un diagnostic partagé, investir du temps dans la démarche de concertation pour convaincre que les solutions ne sont pas que techniques, mais qu'elles sont aussi organisationnelles et comportementales ⇒ Mettre en place un système de collecte et de traitement d'informations efficace pour objectiver et optimiser les processus de décisions ⇒ Chercher à susciter davantage l'implication des étudiants au sein de l'institution ⇒ Nourrir la réflexion sur la pertinence du programme en invitant l'ensemble des parties prenantes à participer ⇒ Structurer le réseau des anciens avec l'objectif de s'en servir pour renforcer la visibilité de l'institution auprès du monde professionnel et pour capitaliser sur leur retour d'expérience ⇒ Développer des partenariats avec les réseaux socioéconomiques en s'appuyant notamment sur les anciens et

les enseignants issus du monde professionnels

- ⇒ S'appuyer sur des travaux de recherches existants pour nourrir les cours et les actualiser
- ⇒ Renforcer l'apprentissage des langues pour davantage répondre aux attentes des milieux professionnels et valoriser l'ancrage en région bruxelloise de l'entité
- ⇒ Accroître le nombre de destinations de qualité, notamment dans le monde anglophone et développer les échanges Belgica afin de faciliter davantage l'apprentissage du néerlandais
- ⇒ Compte tenu du profil des étudiants et des effectifs de certaines promotions, développer les outils et supports numériques en complément et/ou substitution des activités en présentiel
- ⇒ Profiter des faibles effectifs en master pour encourager les innovations pédagogiques et développer des pratiques pédagogiques plus collectives (projets interdisciplinaires notamment)
- ⇒ Mettre en place un système d'évaluation de la charge de travail effective des étudiants par enseignement en relation avec les ECTS délivrés
- ⇒ Utiliser la notion de chaîne d'apprentissage pour porter un regard critique sur le programme, de manière à renforcer la cohérence de celui-ci et de lier contenus, acquis d'apprentissage et méthodes d'enseignement et d'évaluation
- ⇒ Accroître le partage d'informations entre enseignants (notamment sur les contenus de cours) et guider les nouveaux arrivants (par exemple : création de lieux de concertation entre professeurs afin de garantir la cohésion de programme, la continuité et la complémentarité des cours)
- ⇒ Compte tenu des acquis d'apprentissage visés, maintenir le cap en matière de niveau d'exigence demandé aux examens
- ⇒ Face à l'insuffisance de ressources pour faire face à toutes les missions, rechercher l'optimisation des ressources mises à disposition tout en engageant un dialogue avec l'autorité de tutelle pour disposer d'un potentiel en adéquation avec les missions et les besoins de l'école

