



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

Christian Chauvigné  
Olivier Debande

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Sciences économiques et de gestion  
Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

28 juin 2019

## Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Haute École Francisco Ferrer .....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	6
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	7
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité .....	10
Conclusion générale.....	13
Droit de réponse de l'établissement.....	14

# Sciences économiques et de gestion : Haute École Francisco Ferrer

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du cursus « Sciences économiques et de gestion ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, MM. Christian CHAUVIGNÉ et Olivier DEBANDE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 27 mars 2019 à la Haute École Francisco Ferrer. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit les programmes en Sciences économiques et de gestion, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation de ces programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2013-2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques aux programmes que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes et la démarche qualité qui s'y rapporte.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Christian Chauvigné, expert en gestion de la qualité et de l'éducation
- Olivier Debande, expert de la profession

---

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

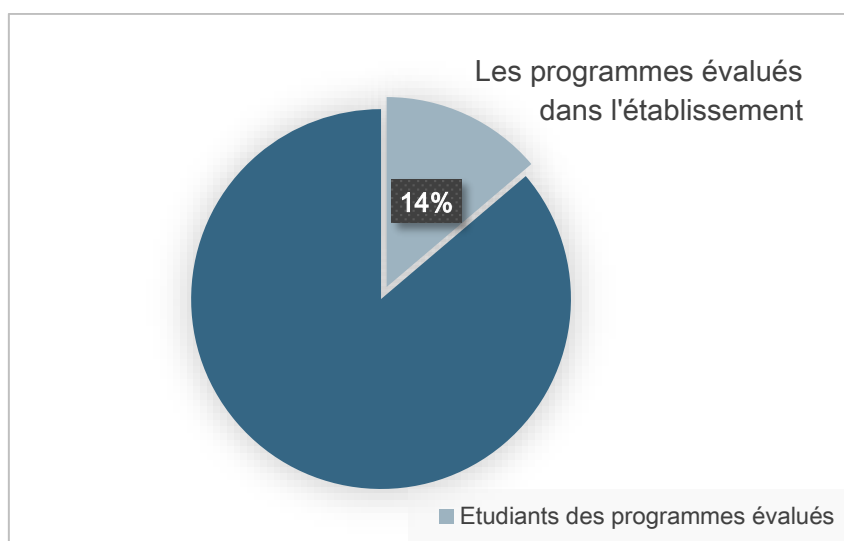
## Présentation de l'établissement et du programme évalué

Située à Bruxelles, la Haute École Francisco Ferrer (HEFF) est un établissement d'enseignement supérieur dont le pouvoir organisateur est la Ville de Bruxelles.

La Haute École comporte six catégories (Arts appliqués, Économique, Paramédicale, Pédagogique, Sociale et Technique). Les formations qu'elle propose sont de type court ou long et sont organisées sur cinq implantations. Les bacheliers et les masters concernés par la présente évaluation font partie de la catégorie économique et sont organisés sur le site Anneessens :

- le bachelier en Gestion de l'entreprise ;
- le bachelier en Ingénieur commercial ;
- le master 120 en Gestion de l'entreprise ;
- le master 120 en Ingénieur commercial ;
- le master 60 en Sciences commerciales.

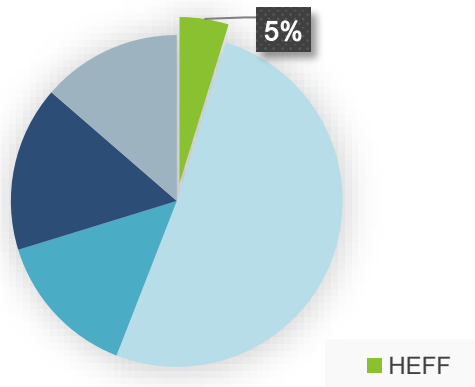
En 2017-2018, environ 14 % des étudiant·e·s de la HEFF étaient inscrit·e·s dans l'un de ces programmes<sup>2</sup>. Depuis 2013-2014, la population étudiante inscrite dans ces programmes connaît une tendance à la baisse dans le bachelier et la hausse dans les masters. Le nombre d'étudiant·e·s inscrit·e·s à la HEFF dans ces programmes représentait respectivement 5 %, 22% et 32 % de la population étudiante concernée par l'évaluation de suivi des bacheliers, masters 120 et masters 60 du *cluster* « Sciences économiques et de gestion »<sup>3</sup>.



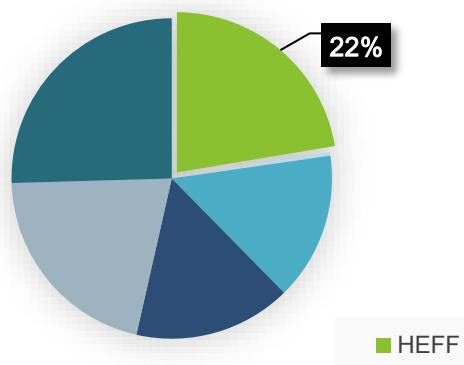
<sup>2</sup> Source : base de données SATURN, 2017-2018

<sup>3</sup> Certains programmes organisés par l'UCL, l'ULB, l'ULiège et l'ICHEC font l'objet d'une dispense et ne sont pas repris dans ces statistiques.

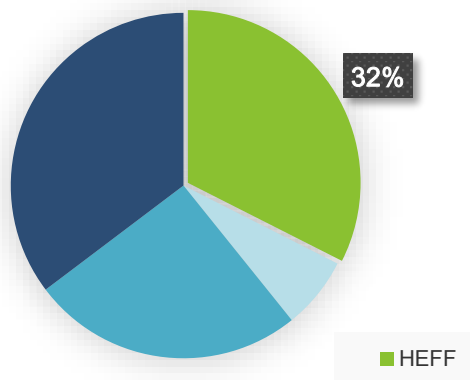
Les bacheliers du *cluster* "Sciences économiques et de gestion"



Les masters 120 du *cluster* "Sciences économiques et de gestion"



Les masters 60 du *cluster* "Sciences économiques et de gestion"



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

À partir de 2014, de nouvelles architectures de programmes ont été conçues par la Haute École Francisco Ferrer (HEFF) pour répondre aux exigences du décret Paysage. Toutefois les contraintes de temps n'ont pas permis de réaliser, à cette occasion, une refonte profonde de ces programmes. L'adaptation à l'égard de la nouvelle organisation des études est toujours en cours.

Le Plan stratégique de la Ville de Bruxelles (PULSAR) 2015-2020 a été décliné par la HE en objectifs stratégiques et en actions à mettre en œuvre. Un nouveau plan stratégique 2020-2025 est actuellement en cours d'élaboration, qui devrait intégrer les résultats de l'évaluation du plan actuel.

La politique qualité de la HE a été renforcée grâce notamment à une articulation plus forte de celle-ci avec la démarche stratégique, au déploiement du service de coordination de la qualité qui propose une boîte à outils qualité, produit des analyses et compile divers indicateurs. Au niveau de la catégorie économique, la création d'une commission qualité depuis 2015 vise à renforcer le lien entre le Conseil de catégorie et les démarches qualité en cours dans les différentes sections.

Durant cette période, la HEFF a connu une baisse des effectifs étudiants en bachelier Gestion de l'entreprise et une déperdition d'étudiants en fin de 1<sup>er</sup> cycle (poursuite du master dans un autre établissement), compensée par des inscriptions en master de bacheliers provenant d'autres établissements.

L'hétérogénéité croissante des niveaux d'étudiants à l'entrée, y compris pour les masters, a été identifiée comme une source de défis supplémentaires.

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Cette partie fait état de la mise en œuvre du plan d'action initial, consécutif à l'évaluation AEQES de 2014. Ce plan d'action, construit en s'appuyant sur les critères du référentiel AEQES, comportait cinq axes. De nombreuses actions ont été réalisées, d'autres méritent d'être soutenues ou renforcées.

### *Axe 1 : Politique de soutien à la qualité des programmes*

Comme en témoigne sa présentation sur le site internet et la structure du plan d'action initial des cursus en sciences économiques et de gestion, la politique qualité de la HEFF s'appuie sur le référentiel AEQES. Toutefois ce référentiel n'est pas approprié, voire peu connu, par les enseignants et les étudiants. La notion de qualité manque à être intégrée de manière transversale.

Une commission permanente de la qualité (CPQ) des catégories économique et sociale a été mise en place depuis 2015. Elle est composée des coordonnateurs qualité des sections qui ont connu une évaluation AEQES mais n'intègre pas une représentation plus large des parties prenantes internes (enseignants, étudiants). Elle assure des missions qualité pour le Conseil de catégorie, donne de la visibilité à la démarche qualité et diffuse les bonnes pratiques mises en œuvre dans les sections. Un point qualité est mis à l'ordre du jour de chaque Conseil de catégorie. En dehors de la CPQ, la coordination est essentiellement informelle entre les coordonnateurs qualité de section.

Un document « Qui fait quoi », recensant la répartition des responsabilités liées aux missions spécifiques de la catégorie économique, a été mis à disposition des étudiants. Toutefois, ce document ne précise pas les contenus des fonctions présentées, ce qui limite sa portée et sa pertinence. Par ailleurs, l'information des étudiants souffre d'une dispersion des sources d'informations, ce qui crée parfois un problème de cohérence, avec une difficulté pour les étudiants d'accéder à une information fiable et complète en temps utile.

L'évaluation systématique des enseignements par les étudiants conduisant au constat d'une faible participation et d'une fiabilité relative des résultats, la HE l'a remplacée par une évaluation systématique en fin de cursus. Cependant, pour les enseignants volontaires, l'évaluation de tout ou partie de leur enseignement par les étudiants reste possible et ils peuvent bénéficier pour cela du soutien d'un service d'accompagnement. Les étudiants n'ont pas de retour sur l'évaluation de cursus et son suivi. Le questionnaire perçu comme très général ne permet pas de faire remonter des préoccupations spécifiques. Si l'avis des étudiants peut s'exprimer, il ne semble, à ce stade, pas pris en compte de manière formelle.

### *Axe 2 : Pertinence des programmes*

L'ouverture vers le monde socio-économique s'est caractérisée par l'organisation de conférences avec des professionnels, de visites sur site, d'événements où sont conviés les alumni. L'ajustement des programmes aux besoins professionnels s'est effectué indirectement au travers des retours des professeurs invités et des stages. En revanche, l'avis des professionnels n'a pas été recherché formellement pour la révision des programmes. Une instance, le ComPAs, avait été créée mais sa composition l'a rendue peu fonctionnelle, ce qui a conduit à sa suppression.

La présentation des programmes, notamment au travers des fiches d'unités enseignement (UE), ne fait pas référence explicitement aux compétences visées. Les enseignants participent à la révision du programme. L'avis des étudiants est pris en compte de manière informelle. Les remarques portant sur l'actualisation du contenu de certains enseignements n'ont pas été suivies d'effets et il n'existe pas de modalités institutionnelles (traitement des remarques en réunion d'équipe, échange entre le coordinateur et l'enseignant concerné...) permettant d'interroger cette actualisation.

L'individualisation des programmes résultant du décret Paysage s'avère difficile à gérer ; elle est perçue comme chronophage et consommateur de ressources sur le plan administratif. Au moment des inscriptions, l'établissement des programmes individualisés peut s'étaler sur deux ou trois semaines.

Un début d'internationalisation des programmes est en cours et un programme international en anglais a vu sa concrétisation cette année. Cette stratégie souffre toutefois du manque d'attractivité des programmes à l'international comme le démontre l'offre limitée de destinations ERASMUS.

### *Axe 3 : Cohérence interne des programmes*

Pour chaque section, un coordinateur assure le pilotage des programmes et veille à leur cohérence. Cependant, le grand nombre d'UE, et donc de responsables d'UE, accroît la difficulté à fonctionner en équipe et à garantir une cohérence au sein des programmes.

Des fiches de présentation harmonisées des UE sont disponibles sur le site internet de la HEFF. Toutefois, leur contenu reste marqué par une forte hétérogénéité en l'absence d'un processus de validation exercé au niveau du programme ou au niveau institutionnel. Les fiches UE ne distinguent par exemple pas les compétences des acquis d'apprentissage. Au regard de cette formalisation, l'alignement pédagogique (articulation entre acquis d'apprentissage, méthodes, évaluation des acquis) reste à travailler. Les responsables de la catégorie sont conscients du problème et tentent d'y remédier avec le soutien de la Cellule d'accompagnement pédagogique (CAP). Un travail a commencé sur la reformulation des fiches UE du bachelier en Ingénieur commercial.

Les activités de rédaction du mémoire en master ont été formalisées avec des améliorations apportées : organisation de séminaires méthodologiques, identification préalable des promoteurs de mémoires, identification du thème et du promoteur dès la première année, évaluation du mémoire avec un regard extérieur...

De nouvelles pratiques pédagogiques ont été développées en cherchant à s'adapter aux spécificités des programmes. Des Clubs (« entrepreneuriales », « négociales »...) ont été créés pour développer des compétences spécifiques. La pédagogie par projet est mise en œuvre à travers un projet interdisciplinaire dans le master en Ingénieur commercial. Toutefois les pratiques pédagogiques innovantes restent limitées dans leur développement et essentiellement du ressort de l'initiative individuelle de l'enseignant. Les enseignements à dominante magistrale représentent encore la norme, parfois revendiquée.

Les consignes de stage et leurs modalités d'évaluation ont été améliorées.

### *Axe 4 : Efficacité et équité des programmes*



Un accueil renforcé des nouveaux étudiants a été mis en place afin de favoriser leur insertion dans l'établissement. Le Service d'aide à la réussite a diversifié ses offres de soutien : blocus encadré, séminaires sur la gestion du stress... Cet encadrement ciblé est souligné par les étudiants et constitue, sans aucun doute, un point d'excellence de la HEFF. Par ailleurs, de nombreux services sont offerts aux étudiants : sport, cantine...

Les ressources disponibles et dédiées à l'encadrement des mémoires sont plus facilement identifiées. Les dispositifs anti-plagiat ont été renforcés.

Des locaux dédiés ont été mis à la disposition des étudiants. Toutefois, les locaux manquent d'entretien et de rénovation. L'accès aux sanitaires peut poser des problèmes d'hygiène. L'équipement des locaux est parfois insuffisant ou défectueux et la qualité de l'environnement d'apprentissage peut être affectée (bruit, insécurité...).

L'évaluation de la charge de travail des étudiants a été effectuée pour le bloc 1 et a permis de valider sa répartition au regard des ECTS attribués. Le processus se poursuit pour le bloc 2 et les masters.

### *Axe 5 : Autoévaluation participative, approfondie et validée*

L'autoévaluation réalisée à l'occasion de l'évaluation de suivi s'est appuyée sur plusieurs enquêtes impliquant les enseignants, les étudiants et les alumni. Ce type de démarche est perçue comme mobilisable pour mieux cerner les améliorations à apporter aux programmes et renforcer ainsi leur attractivité. Elle manque à être étendue au monde professionnel.

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

### Gouvernance

Le Projet pédagogique, social et culturel (PPSC) de l'établissement donne le cadre pour le développement d'une vision stratégique de la Haute école. Il rappelle les valeurs de l'école et donne les grandes orientations par mission. Le plan stratégique de la Ville de Bruxelles (PULSAR), décliné par la HEFF définit les objectifs stratégiques et les actions à mener, intégrés dans la démarche qualité. Si les deux références doivent continuer à coexister, il serait pertinent de mieux les articuler.

La gouvernance s'exerce selon une approche dominante *top-down* et partiellement participative pour ce qui concerne les enseignants. Actuellement, ce fonctionnement est l'objet d'une réflexion de la part de l'équipe dirigeante.

Les étudiants sont associés à la stratégie concernant la définition de l'offre de formation sur une base essentiellement informelle et le milieu professionnel, à l'exception des alumni, n'est pas encore partie prenante du processus.

La représentation étudiante, fondée sur un processus électoral organisé au niveau global de la HE, ne permet pas une forte mobilisation des étudiants des cursus en gestion et économie, ni un exercice de la citoyenneté dans ce cadre. De ce fait, les étudiants des sections évaluées ne connaissent pas leurs représentants et ne trouvent pas à défendre leurs positions dans ce mode de représentation.

La culture de l'innovation, présente dans les sections, est essentiellement fondée sur l'initiative individuelle de l'enseignant.

La stratégie de la HEFF pour les cursus en économie et gestion n'est pas fondée sur une réelle analyse de son positionnement et de ses avantages concurrentiels par rapport aux autres écoles supérieures localisées à Bruxelles.

Recommandations :

- Élaborer le nouveau plan stratégique de la HE de manière plus participative, collaborative et intégrée afin de favoriser une plus grande mobilisation des parties prenantes autour du projet ;
- Soutenir la mise en place d'un système de délégués par programme dès cette année avec une assemblée des délégués qui nomme ses représentants dans les instances institutionnelles afin de renforcer la citoyenneté et lui donner un caractère plus actif ;
- Mettre davantage en valeur les atouts de l'école et notamment la qualité de l'accueil et de l'accompagnement personnalisé des étudiants ;
- Développer une approche collective de l'innovation afin d'assurer la cohérence du changement ;
- Mettre en place un système formel et régulier de consultation du monde professionnel.

## Démarche qualité

La politique qualité s'appuie clairement sur le référentiel AEQES. Au niveau de la catégorie, elle est prise en charge par la coordinatrice des sections évaluées. Une commission permanente de la qualité (CPQ) des catégories économiques et sociales anime la réflexion sur les processus d'amélioration à engager.

Un plan d'action intégré relie les objectifs d'amélioration et les objectifs stratégiques. Le *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) est pris en référence mais pas assez mis en évidence dans la démarche qualité et les différentes parties prenantes ne sont impliquées que très partiellement.

Recommandations :

- Favoriser l'appropriation du référentiel AEQES par toutes les parties prenantes ;
- Intégrer les différentes parties prenantes internes à la CPQ (délégués étudiants, administratifs...);
- Visibiliser l'aspect « Act » du PDCA afin de valoriser les améliorations apportées.

## Plan d'action actualisé

Un plan d'action intégré a été conçu en 2018 qui vise à répondre à la fois aux exigences de l'AEQES et au plan stratégique PULSAR. Sa structure ne reprend toutefois ni celle du plan d'action initial ni celle du plan stratégique, ce qui ne facilite pas la compréhension des mises en correspondance. Dans les faits, le plan d'action actualisé présenté n'établit pas de lien formel avec le plan d'action initial et si tout plan d'action peut évoluer sur une période donnée, il est alors nécessaire de pouvoir en suivre l'inflexion. La structure choisie pour le plan actualisé semble davantage faire écho à la structure du Projet pédagogique, social et culturel (PPSC) de la HEFF.

Sur le plan formel, le document n'est pas daté. Le plan d'action gagnerait également à être plus précis sur les moyens à mobiliser pour sa mise en œuvre, et clairement projeté sur des échéances à court, moyen et long terme

Cela pose la question du pilotage, du suivi du plan d'action et des responsabilités s'y rapportant.

Le pilotage du plan d'action intégré, très concentré jusqu'ici au niveau de la direction et des responsables de section, devrait être pris en charge par la CPQ, ce qui redonnerait tout son rôle d'arbitrage à la direction et favoriserait une plus grande appropriation de cette responsabilité par l'instance au cœur de la démarche qualité.

Recommandations :

- Compléter le plan d'action actualisé en le datant et en précisant les moyens à mobiliser, les échéances (à court, moyen et long terme), des indicateurs de mise en œuvre et de résultats ;
- Confier le pilotage du plan d'action actualisé à la CPQ ;
- Prévoir des moments d'information sur l'état d'avancement du plan d'action intégré, appuyés sur des indicateurs de mise en œuvre et de résultat ;

- Le nouveau plan d'action intégré devrait prendre en compte les recommandations du présent rapport.

## Conclusion générale

La mobilisation interne pour adapter les programmes aux exigences du décret Paysage et pour décliner le plan stratégique PULSAR de la Ville de Bruxelles n'a pas permis à la HEFF d'avancer autant qu'il aurait été nécessaire dans la mise en œuvre d'une approche par compétences, l'alignement pédagogique de ses programmes ou encore la construction d'un projet pédagogique partagé. Pour autant, des avancées notables méritent d'être soulignées : le renforcement de l'internationalisation de la formation, la poursuite de la professionnalisation des contenus par des apports extérieurs, une clarification des objectifs et un meilleur encadrement du mémoire, des initiatives pédagogiques pertinentes... À cela il faut ajouter le renforcement des dispositifs d'aide à la réussite qui positionne, pour ce domaine, la HEFF dans l'excellence. Il reste que la gouvernance doit s'appuyer davantage sur la richesse des parties prenantes internes et externes et que la stratégie doit permettre plus encore à la HEFF de mieux se positionner en faisant valoir ses atouts.

La HEFF s'appuie clairement sur le référentiel AEQES pour définir sa politique qualité mais sans s'assurer de son appropriation par les enseignants et les étudiants. La démarche d'amélioration de la qualité s'est structurée à l'interne avec une coordination très étroite entre les services qualité de l'institution et les responsables qualité au niveau de la catégorie économique. Les objectifs d'amélioration sont reliés aux objectifs stratégiques dans un plan d'action intégré. Il reste à mettre en œuvre un dispositif de garantie de la qualité s'appuyant sur les items du référentiel et à piloter de manière plus systématique les plans d'action, sous l'impulsion de la CPQ, en y impliquant les parties prenantes internes.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
Sciences économiques et de  
gestion  
2018-2019

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel : L'établissement remercie les experts pour leur professionnalisme, la richesse des échanges et les recommandations formulées à la suite de leur visite.*

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond

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

Monsieur Renaud LORIDAN  
Directeur de la catégorie  
Économique  
  
Ville de Bruxelles  
HAUTE ECOLE FRANCISCO FERRER  
Catégorie économique  
Matr. 2/044.901  
Place Anneessens 11 - 1000 Bruxelles  
Tél. 02/551.02.10 - Fax 02/551.02.16

Nom et signature du/de la  
coordonnateur-trice de l'autoévaluation

Madame Kim COLOMBO  
Coordonnatrice de l'autoévaluation  
