



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

Hilde Sels
Éric Van den Berg

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Arts appliqués et textile

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

25.02.2019

Table des matières

Arts appliqués et textile : Haute École Francisco Ferrer	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité	9
Conclusion générale.....	11
Droit de réponse de l'établissement	12

Arts appliqués et textile : 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 *cluster* « Arts appliqués et textile ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, Mme Hilde Sels et M. Eric Van den Berg, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 26 novembre 2018 à la Haute École Francisco Ferrer. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert-e-s 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 soient les bacheliers en Publicité, en Styliste-Modéliste et en Arts du tissu, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 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 d'évaluation de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant-e-s qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Hilde Sels, experte en gestion de la qualité
- Éric Van den Berg, expert pair

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

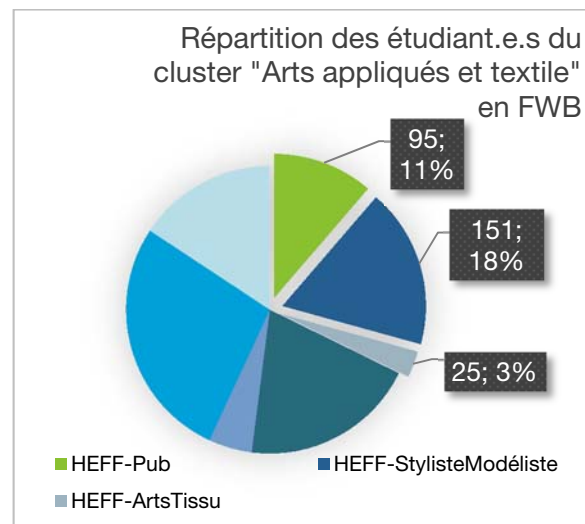
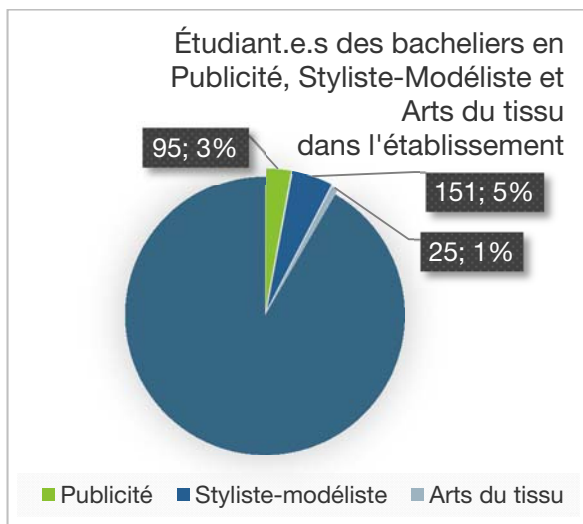
Présentation de l'établissement et des programmes évalués

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 concernés par la présente évaluation font partie de la catégorie arts appliqués et sont organisés sur l'implantation Palais du Midi.

En 2017-2018, environ 9 % des étudiant.e.s de la HEFF étaient inscrit.e.s dans l'un des bacheliers organisés dans la catégorie Arts appliqués². Depuis 2013-2014, la population étudiante de la catégorie reste relativement stable.

Le nombre d'étudiant.e.s inscrit.e.s à la HEFF dans les cursus en Arts appliqués représentait 32 % de la population étudiante concernée par l'évaluation « Arts appliqués et textile »³.



² Source : base de données SATURN, 2017-2018

³ Sources : base de données SATURN 2017-2018 et compilation des données des dossiers d'avancement

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

Depuis l'évaluation initiale en 2014, la promulgation du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage », a modifié considérablement l'ensemble de l'enseignement supérieur en instaurant notamment :

- un découpage en pôles académiques ;
- une Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES), fédérant les établissements d'enseignement supérieur ;
- la modularisation des cursus ;
- etc.

Bien que la catégorie Arts appliqués ait connu et connaisse encore des difficultés dans la mise en place du décret, elle l'a saisi comme une opportunité pour « remettre l'ouvrage pédagogique sur le métier ».

Depuis la visite initiale des experts il y a cinq ans, les sections ont vécu, sinon des perturbations, de nombreux changements au niveau de la gouvernance :

- suite au départ à la retraite de la directrice de catégorie, les sections ont été prises en charge par le directeur de la catégorie technique pendant deux ans ;
- suite au départ à la retraite de ce directeur et par manque de candidatures retenues par le PO, la directrice-présidente a désigné un adjoint à la direction pour reprendre le pilotage des sections Styliste-Modéliste et Arts du tissu et la nouvelle directrice de la catégorie Technique a repris la section Publicité pendant une année académique ;
- en 2018, c'est la responsable du Service d'aide à la réussite qui reprend les commandes de la catégorie Arts appliqués ;
- suite aux élections en mai 2018, l'équipe du Conseil de catégorie a été partiellement renouvelée ;
- enfin, en juin 2018, une procédure désigne la directrice de catégorie actuelle.

Chaque section est aujourd'hui coordonnée par un enseignant dont la fonction de coordination est reconnue, valorisée et en voie d'être précisée.

Enfin, la catégorie a activé l'année de spécialisation en Accessoires de mode (dont il était déjà question lors de l'évaluation initiale). Cette spécialisation recueille toutefois un succès limité quant au nombre d'inscrits.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Malgré les nombreux changements de direction, le comité des experts a constaté le bon état de réalisation du plan d'action initial. Celui-ci a été pris en charge par les équipes, qui se sont senties responsables du suivi des actions.

Axe 1 : organisation interne de la catégorie

Aujourd'hui la fonction de coordination de section est implémentée. La création d'une telle fonction est perçue positivement par les équipes et répond à un besoin. Néanmoins certains points ne semblent pas clairs, comme le rapport entre la décharge horaire accordée et la taille de la section. La clarification du profil de fonction du coordinateur est en cours et le comité des experts invite à clarifier dans ce profil la charge de travail en regard du nombre d'heures attribuées et de la taille des sections.

Des réflexions pédagogiques communes aux trois sections et le développement de projets transversaux sont enclenchés, l'événement Ferrer en est un témoin. Néanmoins le comité des experts, suite à la visite, attire l'attention sur le fait que :

- toutes les parties prenantes rencontrées ne connaissent pas l'événement Ferrer (confusion avec la journée Ferrer) – alors que cet événement semble être un moment clé dans l'année pour la catégorie ;
- bien que les enseignants soient demandeurs de moins de cloisonnement entre les sections afin d'asseoir une identité de catégorie, il apparaît encore difficile de mettre en place des projets transversaux en interne. Cela semble plus facile de mener des projets ensemble à l'extérieur (partenariat avec l'ENSAIT, participation aux Brussels Fashion Days et à la Museum Night Fever ; en plus de tous les projets ponctuels : salon du chocolat, Salon MoOD+IndiGO...), qu'au sein même de la catégorie.

Le comité des experts invite l'équipe à revenir sur la recommandation du rapport final de synthèse de 2014 qui stipulait : « ... analyser les problématiques communes et assurer une vision globale de la catégorie ».

Axe 2 : programmes et apprentissage

Les équipes ont travaillé sans leader, de manière autonome, sur la transformation du cursus en unités d'enseignement, ce qui apparaît très positif et démontre une grande conscience professionnelle des enseignants.

La nouvelle direction de catégorie estime qu'il faut à présent laisser reposer ce travail et stabiliser les programmes pour pouvoir analyser l'impact de ces transformations avec un peu plus de recul. Cette idée est positive dans le sens où elle évite le risque d'épuisement des équipes.

Les points principaux du décret ont été abordés et, s'il reste d'importants chantiers à mettre en œuvre, ils concernent davantage l'organisation (horaires, attributions...). Le comité des experts invite donc la direction à porter une vigilance particulière à la cohésion du groupe, au dialogue, à la reconnaissance, afin que les acteurs poursuivent leurs objectifs dans une ambiance sereine.

Axe 3 : ressources

Bien que disposant d'une infrastructure saine et accueillante, les locaux semblent poser quelques problèmes aux acteurs tant en termes d'ambiance de travail (impression de froideur peu stimulante pour la créativité) qu'en termes d'organisation pratique (locaux inadaptés à la taille des groupes qu'ils doivent accueillir ou aux activités qui s'y déroulent, changements de locaux inexpliqués).

Sur cette question, le comité des experts invite le Conseil de catégorie à :

- enclencher la réflexion et les discussions pour la mutualisation de certaines infrastructures avec la catégorie technique ;
- envisager l'utilisation de certains locaux en dehors des heures de cours, en gérant les aspects de sécurité liés à l'accès à certaines machines (des responsables devraient pouvoir être identifiés pour permettre aux étudiants de réaliser leurs travaux à l'école, certaines machines couteuses n'étaient pas disponibles à domicile) ;
- stabiliser l'occupation des locaux selon leurs fonctions (ateliers, salles de cours...) ;
- permettre aux acteurs de s'approprier les espaces (en faire des lieux de vie et de travail, les décorer...).

Les sections de la catégorie nécessitent l'utilisation de matériel de pointe. Et l'utilisation de ce matériel nécessite des formations pointues. L'un ne va pas sans l'autre, or la lourdeur des procédures de demandes de matériel et de demandes de formation met parfois les enseignants dans une impasse. Par ailleurs, les circuits pour introduire les demandes sont parfois multiples, ce qui rend la procédure confuse. Une coordination est nécessaire. Le comité des experts invite à penser ces synergies :

- assouplir les procédures de demandes de formation, pouvoir être réactif à ce qui est parfois proposé dans l'actualité (il n'est pas toujours possible ou opportun de planifier à long terme) ;
- dresser l'inventaire des besoins matériels (machines, logiciels...) et des compétences nécessaires pour les utiliser et établir un plan de formation des équipes en fonction ;
- articuler l'achat de matériel de pointe au suivi systématique d'une formation *ad hoc* par différents membres de l'équipe ;
- établir et prioriser un plan d'investissement ;
- être davantage réactif sur les questions de maintenance et de mise à jour des machines et logiciels ;
- centraliser les demandes en un lieu (par exemple, le Conseil de catégorie) et établir un calendrier annuel communiqué à tous (date limite pour l'introduction des demandes, date de la prise de décision, communication du suivi des décisions...) pour éviter que le premier arrivé soit le premier servi.

Axe 4 : synergies et réseaux

Les sections comptent quelques réalisations sous cet axe :

- la pérennisation du partenariat avec l'ENSAIT de Roubaix ;
- l'achat mutualisé d'une imprimante 3D avec la section Techniques graphiques ;
- l'accueil régulier d'étudiants Erasmus en mobilité IN dans la section Styliste-Modéliste et Arts du tissu ;
- la création d'un réseau alumni dans la section Styliste-Modéliste et Arts du tissu.

Outre le fait que la catégorie Arts appliqués apparait clairement soucieuse de professionnaliser ses sections et qu'elle est riche en ressources, le comité ne peut qu'encourager les équipes à développer les actions de cet axe, à propos duquel des recommandations avaient été faites lors de la visite d'évaluation initiale :

- développer de nouveaux partenariats sur le modèle de la bonne pratique qu'est le partenariat avec l'ENSAIT de Roubaix ;
- accroître la mobilité internationale dans les différentes sections et encourager la mobilité OUT ;
- collaborer davantage avec la section Techniques graphiques ;
- développer les réseaux professionnels (alumni...) dans toutes les sections.

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

Gouvernance

La nouvelle direction est très attendue par les équipes, qui ont besoin de reconnaissance, de soutien et de rassemblement. Cette attente est forte mais les acteurs sont bien conscients du temps nécessaire à la direction pour prendre ses marques.

Après une période de changements et d'incertitude, la catégorie Arts appliqués a besoin de stabilité et de clarté dans l'organisation. Certaines questions pourraient être rapidement réglées et contribuer à répondre à ce besoin (« quick win ») : les horaires et les attributions des enseignants, le fonctionnement de la communication interne (qui communique quoi à qui ?). La communication des absences et des changements d'horaire aux étudiants mérite également d'être améliorée rapidement (Hyperplanning est trop souvent mis à jour et souvent en dernière minute). Une meilleure communication dans le suivi des décisions et l'état du budget contribuerait également à améliorer la confiance des acteurs dans la bonne gestion de la catégorie. Enfin, par rapport au sentiment de surcharge que connaissent les équipes, il faudra également rapidement rechercher des pistes pour alléger les charges de travail.

Dans un second temps, la stratégie de la catégorie sur le moyen / long terme demandera elle aussi à être clarifiée : développer une **vision partagée** des priorités pour les formations, la formation continue, l'année de spécialisation... Réfléchir ensemble à la question : « où veut-on être dans 10 ans ? » viserait une vision partagée facilitant aussi la priorisation des actions. La spécialisation en Accessoires de mode, par exemple, pose question aux acteurs vu le peu de succès rencontré. Fait-elle partie d'une vision ? Si oui, dans un contexte de manque d'encadrement dans certaines sections, il conviendrait d'explicitier davantage le choix de maintenir la spécialisation.

Le comité des experts a également perçu une forme de complexe des acteurs par rapport aux écoles supérieures des arts (ESA), qui n'a pas lieu d'être mais qui provient probablement de ce manque de vision partagée. La question du positionnement sur un axe technique ou artistique doit sans doute être posée autrement : que sont les Arts appliqués ? Ces frustrations par rapport aux ESA disparaîtront une fois que sera développée une vision partagée de ce que sont les Arts appliqués, une identité à soi, propre, singulière.

Le comité des experts identifie comme une grande opportunité pour la catégorie le fait d'être composées de trois sections assez proches en termes de culture et de préoccupations, qui ont une volonté de travailler ensemble. Paradoxalement, le **Conseil de catégorie** semble peu activé ou faire sens. Les acteurs ont le sentiment que le *bottom-up* ne fonctionne pas vraiment : ce qui se dit au Conseil ne remonte pas et n'est pas suivi d'effets. Les décisions sont perçues comme *top-down* : les parties prenantes n'ont pas l'impression de participer aux décisions ou de pouvoir les influencer. Le plan d'action témoigne d'ailleurs lui aussi d'une logique *top-down* : la plupart des actions ont pour pilote la direction de la catégorie.

Afin de réduire les doléances et de les transformer en de possibles propositions, le comité des experts recommande de renforcer le rôle du Conseil de catégorie :

- en lui confiant la priorisation des actions du plan d'action et l'attribution des responsables de leur suivi, des porteurs de projet (avec prudence car il y a un sentiment de surcharge dans l'équipe enseignante) ;

- en interpellant les enseignants pour qu'ils fassent des propositions, proposent des points à l'ordre du jour des différents Conseils de catégorie ;
- en stimulant les étudiants pour qu'ils fassent part de leurs idées et en formalisant pour cela la représentation des étudiants (système de délégués, réunion annuelle de concertation...).

Démarche qualité

Les équipes enseignantes sont très consciencieuses et volontaires pour garantir la qualité des formations, pour continuer à attirer des étudiants dans les sections. Elles ont réussi à maintenir la qualité des formations malgré une situation de gouvernance complexe.

La nouvelle équipe en charge de la qualité au niveau institutionnel fait preuve d'une grande implication et de dynamisme. Dans la catégorie Arts appliqués, une nouvelle coordonnatrice qualité est en place. Celle-ci a pu bénéficier d'un passage de relai de la part de la coordonnatrice précédente (le dossier d'avancement a été préparé conjointement, ce qui est très positif).

Les modalités d'évaluation des enseignements par les étudiants viennent d'être révisées au niveau de la HE : dorénavant c'est le cursus qui sera évalué dans son ensemble, et non plus chaque cours individuellement. Dans la catégorie Arts appliqués, les bonnes relations entre les étudiants et les enseignants permettent à ces derniers de recevoir du feedback de manière informelle. Ceci peut constituer un levier pour expliquer l'importance de disposer, parallèlement à ces mécanismes informels, d'une évaluation formelle.

De manière générale, il conviendrait d'impliquer davantage encore les étudiants dans la démarche qualité de leur formation, notamment par la prise de conscience de l'importance de participer aux évaluations des enseignements.

Plan d'action actualisé

Le plan d'action actualisé reprend les mêmes axes que le plan précédent, ce qui donne un sentiment de continuité et de sécurité.

Comme mentionné, le plan d'action actualisé devrait, selon le comité des experts, envisager un meilleur partage des responsabilités entre les acteurs. En effet, si toutes les actions sont portées par la direction, cela présente un double risque : le sentiment d'une culture « *top-down* » s'installera et les acteurs y perdront en investissement et motivation. Il s'agit donc d'une part d'identifier des responsables, et d'autre part de bien prioriser – ensemble – les actions.

Une autre question devra également être traitée : celle de l'articulation du plan d'action de la catégorie Arts appliqués avec le plan stratégique de la HE (plan Pulsar). Comment faire pour qu'il ne représente pas une surcharge et couche supplémentaire pour les équipes ?

Le comité des experts recommande donc de poursuivre la réflexion sur le projet de plan d'action actualisé, notamment sur l'attribution des responsabilités, en y intégrant une démarche d'appropriation de Pulsar.

Conclusion générale

L'ambiance au sein des sections de la catégorie Arts appliqués démontre d'excellents rapports entre étudiants et enseignants. Le comité des experts a rencontré des sections dans lesquelles à chaque niveau, les acteurs sont enthousiastes et professionnels. C'est une force.

Si l'équipe est aujourd'hui toujours motivée, des signes de fatigue frôlant parfois le découragement se font sentir. L'équipe a besoin d'un leader. La nouvelle direction, bien consciente du potentiel des équipes, doit se montrer présente, attentive et se mettre à l'action sur des projets à court terme avec l'aide des coordinatrices de section.

La culture qualité est en route au sein de la catégorie et le comité des experts encourage tous les acteurs, étudiants inclus, à continuer à œuvrer dans ce sens en se penchant sur quelques chantiers déjà entamés, particulièrement :

- créer de la stabilité et de la clarté dans la section (en utilisant par exemple le plan d'action comme outil pour dégager les priorités et les responsabilités) ;
- développer une vision partagée de l'identité de la catégorie.

Droit de réponse de l'établissement

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

Françoise GOMEZ
Directrice de catégorie



Françoise GOMEZ
Directrice de la
Catégorie des Arts appliqués

Nom et signature du de la
coordinateur-trice de l'autoévaluation

Anne VIGNEUL
Coordinatrice qualité HEFF

