



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

*Cluster* Business et Coopération

Bachelier en Immobilier

Haute École Charlemagne en  
codiplomation avec la Haute École Albert  
Jacquard

Martine ATGE  
Salim JOUDAD  
Jean-Pierre LANNOY  
Charlotte POURCELOT

18 Mars 2022

## Table des matières

Business et Coopération: Haute École Charlemagne en codiplomation avec la Haute École Albert Jacquard.....	3
Contexte de l'évaluation.....	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement.....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme.....	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme.....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme.....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme.....	13
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme.....	13
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	13
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	14
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme.....	16
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continue).....	16
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC).....	16
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants.....	17
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	18
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	19
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation.....	19
Dimension 5.2 : Analyse SWOT.....	19
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi.....	19
Conclusion.....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

# Business et Coopération: Haute École Charlemagne en codiplomation avec la Haute École Albert Jacquard

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation du bachelier en Immobilier. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont participé à une visite d'évaluation organisée les 25 et 26 octobre 2021 à la Haute École Charlemagne, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré quatre représentantes des autorités académiques, vingt-cinq membres du personnel, douze étudiants, six diplômés et six représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement et les principales conclusions de cette évaluation externe, le rapport revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES :

- 1 la gouvernance et la politique qualité
- 2 la pertinence du programme
- 3 la cohérence interne du programme
- 4 l'efficacité et l'équité du programme
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront d'améliorer la qualité de son programme. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Martine ATGE, présidente du comité et experte paire
- Salim JOUDAD, expert étudiant
- Jean-Pierre LANNOY, expert de la profession
- Charlotte POURCELOT, experte de l'éducation

---

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

### FORCES PRINCIPALES

- Dynamique de démarche qualité et mise en place d'une cellule qualité institutionnelle.
- Tissage de nombreux partenariats institutionnels participant au déploiement économique régional de la HE.
- Opportunité, pour les étudiants et personnels administratifs, de participer à un programme international de mobilité.
- Bénéfice de l'incorporation d'activités d'intégration professionnelle (AIP) dans le cursus pour une plus grande professionnalisation.
- Initiatives pour l'encadrement des travaux de fin d'étude (TFE).
- Communication des services transversaux pour une meilleure visibilité de l'accompagnement.
- Qualité du dossier d'autoévaluation.
- Pertinence de la formation en adéquation avec les attentes du monde socio-économique.
- Création de la cellule institutionnelle Charlemagne Recherche.
- Implication et dévouement des parties prenantes internes au service des étudiants de la section.

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Non formalisation d'une vision stratégique dans un plan de développement global de la HE.
- Fondement de la démarche qualité sur les expériences des départements et sections n'autorisant pas une vision transversale au niveau de la HE.
- Ambivalence entre la politique de communication externe et la difficulté actuelle d'un recrutement plus large de la section Immobilier.
- Retour à une approche cours du bachelier mettant entre parenthèses une approche programme par compétences.
- Manque d'une définition claire des objectifs des stages et sous-développement de leur évaluation ne permettant pas de saisir l'évolution des compétences des étudiants.
- Absence d'indicateurs, précis et mesurables, pour évaluer les différentes actions qualité.
- Risque d'une évolution du cursus vers une formation trop théorique, ne s'adossant pas suffisamment sur des ressources documentaires.
- Absence d'une politique dynamique de recrutement d'enseignants, experts du métier, issus du monde professionnel national et non spécifiquement local.

### OPPORTUNITÉS

- Codiplômation du bachelier en Immobilier entre la HECh (Liège) et la HEAJ (Namur).
- Croissance régulière du nombre de candidats intéressés par les professions immobilières.

### MENACES

- Non valorisation de tous les débouchés du diplôme de bachelier qui tend à s'orienter majoritairement vers les métiers non liés au courtage et à l'administration de biens, pourtant porteurs d'emploi.

- Poids de la section Immobilier de la HE, en termes du nombre d'étudiants, dans l'ensemble des HE en FWB.
- Valorisation de la recherche via la participation aux activités du réseau SynHERA.
- Élargissement des expériences, initiées en période pandémique, de l'utilisation du numérique et des nouvelles modalités pédagogiques asynchrones.

- Danger d'une baisse de notoriété de l'établissement à l'égard du monde professionnel, suite au manque de contrôle et d'actualisation du contenu de certains cours.
- Appauvrissement de la spécificité de l'établissement face à l'attractivité croissante des programmes professionnels dispensés par les réseaux en alternance.

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Formaliser la réflexion stratégique de l'établissement en termes de planification et de prise de décisions.
- 2 Définir une vision transversale de la Qualité au niveau de l'établissement par l'instauration d'une démarche commune des composantes associées.
- 3 Envisager une perspective de développement de la section Immobilier, délocalisé sur le site de la HEAJ selon la logique de la codiplômation pour pallier à une surpopulation sur le site de Liège.
- 4 Initier une réflexion sur les Évaluations des Enseignements par les Etudiants (EEE) en tant qu'outils de pilotage des unités d'enseignement et levier de développement professionnel des enseignants.
- 5 Induire un modèle managérial de type approche-programme et l'aligner sur une approche par compétences en retravaillant la transversalité des unités d'enseignement et en priorisant les activités d'apprentissage concertées.
- 6 Réviser les grilles d'évaluation des stages et du TFE pour mesurer une progression de compétences, pertinente et adaptée à la nature professionnalisante du cursus.
- 7 Complémenter le plan d'actions avec des indicateurs de suivi afin d'évaluer la pertinence et la performance de chacune d'elles.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Charlemagne (HECh) est issue de la fusion de trois établissements d'enseignement supérieur : Les Rivageois (institut d'enseignement supérieur pédagogique et économique); l'ISI (institut supérieur industriel) et l'Institut d'enseignement supérieur pédagogique, paramédical et économique. Elle relève du réseau organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Son pouvoir organisateur est le réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement.

La Haute École comporte cinq départements (économique, biomédical, pédagogique, agronomique et technique) et dispense 35 formations de type court ou long. Ces dernières sont réparties, selon le département, sur sept implantations.

Le département économique situé sur les campus de Huy, Liège et Verviers organise, outre le bachelier en Immobilier, quatre autres bacheliers (Tourisme, Management de la logistique, Assistant de direction et Gestion hôtelière) et un bachelier de spécialisation en Management de la distribution.

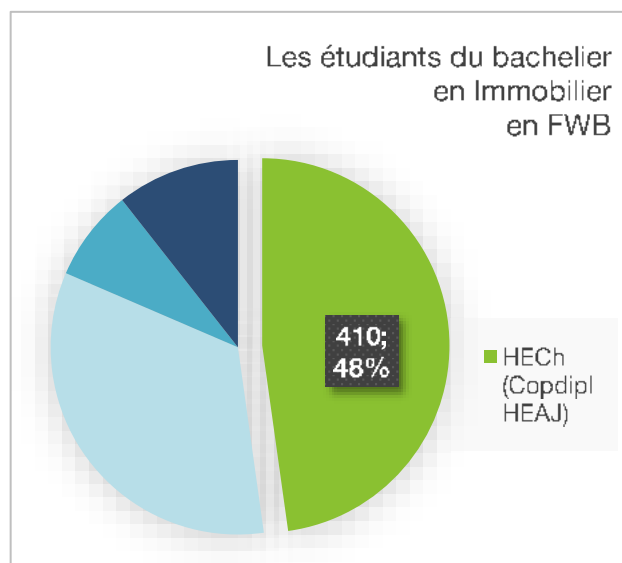
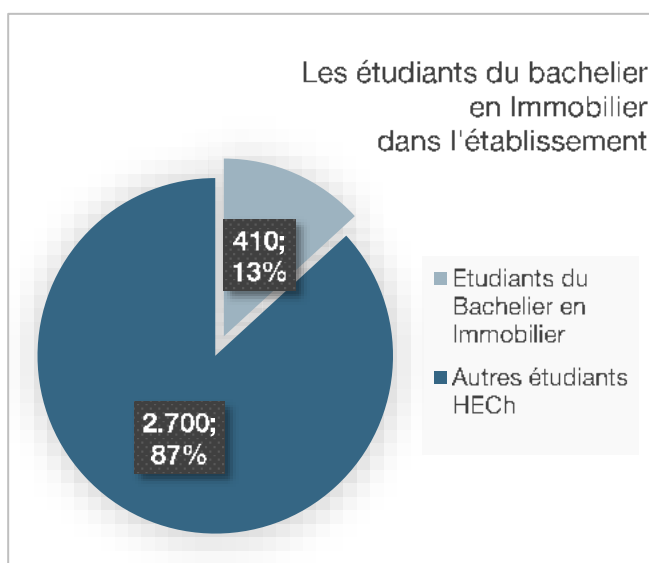
La Haute École Albert Jacquard (HEAJ), née en 1995 de la fusion de l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique de la Communauté française à Namur (ESPENA) et de l'Institut d'Enseignement Supérieur Economique de la Communauté française à Tamines (ISET), est organisée et subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Son pouvoir organisateur est le réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement.

La Haute École comporte quatre départements (pédagogique, économique, technique et paramédical) et dispense 22 formations de type court ou long ainsi que deux spécialisations.

Concernant le bachelier en Immobilier concerné par le présent rapport, celui-ci est organisé à la HECh sur le campus de Liège (Les Rivageois).

En 2018-2019, 410 étudiants sont inscrits au bachelier en Immobilier (Bac Immo), sur un total de 3110 inscrits à la HECh, soit 13 % des effectifs. Ces 410 étudiants représentent, par ailleurs, 48 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 858 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Source : DAE des établissements et base de données SATURNE, année de référence 2018-2019.

# Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

## CONSTATS ET ANALYSES

### *Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement*

- 1 La Haute École (HE) dispose de plusieurs organes de gestion (Conseil d'Administration et Collège de direction) et de consultation (Conseil pédagogique, Conseil social et Conseils de département, Comité de concertation de base et Conseil des étudiants) qui participent à la mise en place du processus de gouvernance. La structure participative de la HE facilite la structuration du pilotage de l'établissement.  
Le comité souligne la mise en place d'une direction adjointe pour une meilleure répartition de la chaîne de gouvernance.
- 2 Une codiplômation est en place entre la HECh et la HE Albert Jacquard (HEAJ) pour le bachelier en Immobilier (Bac Immo). La contribution de la HEAJ à l'organisation du programme se limite à un apport en ressources humaines, à hauteur du tiers du personnel enseignant. La gestion quotidienne et le pilotage du programme sont entièrement pris en charge par la HECh.
- 3 Le comité apprécie la meilleure visibilité du Conseil des étudiants aux dernières élections de délégués, suite aux actions menées par la direction et les instances de coordination. La représentation des étudiants doit permettre une plus grande implication de ces derniers dans la gouvernance de l'établissement, d'autant que la section Immobilier est une des plus grandes sections de l'établissement.
- 4 Le comité constate que la vision stratégique de la HE n'est pas formalisée dans un plan de développement, global et commun, d'établissement induisant une vision davantage opérationnelle et tactique.
- 5 Au sein de la section Immobilier, le nombre d'inscrits est en forte croissance depuis 2013 (la section représentant, en outre, 48% de l'ensemble des étudiants en Immobilier en Fédération Wallonie-Bruxelles en 2018-2019). Cette évolution à la hausse risque de nuire à la qualité de l'accompagnement souhaité par l'établissement, individuel et de proximité, impliquant une réflexion stratégique à mener sur le développement de la section.

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

- 6 Le comité valide la dynamique de la démarche Qualité initiée dans la HE et la mise en place d'une cellule Qualité institutionnelle structurée autour d'un responsable Qualité institutionnelle et des relais coordonnateurs Qualité dans les différentes sections. La nouvelle organisation a pour objectifs de coordonner, capitaliser et pérenniser les autoévaluations menées dans les sections et de proposer de nouvelles actions à

l'échelle de l'établissement (mutualisation des outils, formalisation des pratiques et traitement statistique des indicateurs).

- 7 La politique Qualité est encore à un stade de construction. La démarche Qualité est, à l'heure actuelle, essentiellement fondée sur les expériences des départements et sections de la HE et axée sur la rédaction des dossiers d'autoévaluation. Cette approche nuit à une vision transversale de la Qualité au niveau de l'établissement et à la mise en place d'une démarche commune des composantes associées.

Toutefois, le comité a pris note de l'initiation de contacts avec la HE Robert Schuman (HERS) pour la collecte de données, et avec la HEAJ et HERS pour l'achat commun d'un logiciel de gestion de données.

- 8 La création d'un poste de directeur-adjoint du département économique, en septembre 2020, permet d'assurer la coordination des actions planifiées pour les prochaines années.

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

- 9 La HE a mené deux campagnes d'Évaluation des Enseignements par les Etudiants (EEE), qui n'ont toutefois pas abouti à une exploitation concrète des résultats (soit par lourdeur du travail de dépouillement, soit par un trop faible taux de réponses). Ce constat amène à s'interroger légitimement sur la modalité de diffusion des EEE qui ne suscite qu'une adhésion minimale et une faible participation des étudiants.

Par ailleurs, les EEE ne sont pas systématiquement mises en place dans la durée et menées au niveau de chaque unité d'enseignement (UE). L'organisation d'un feedback vers les professeurs induisant une réflexion sur les résultats des enquêtes n'est pas réalisée. Leur objectif formatif n'est donc pas atteint. Le non feedback vers les étudiants engendre de même une démotivation de ces derniers qui ne mesurent pas l'intérêt de la démarche pour le pilotage du programme.

- 10 Les retours du monde professionnel et des alumni sont restreints et peu formalisés. Leurs avis sont sollicités de manière aléatoire, principalement à l'occasion des visites de stage en bloc 3 et lors des défenses orales de TFE. Cette optique n'autorise pas une capitalisation des recommandations, points de vue et positions de ces acteurs ainsi que l'assurance qu'ils contribuent de façon effective à la révision du programme.

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

- 11 Le comité constate la coexistence de diverses plateformes (institutionnelle MyHECh et pédagogique Moodle) et canaux de diffusion (Teams, Facebook, etc.) des informations institutionnelles et pédagogiques, qui ne semble pas satisfaire les parties prenantes internes, notamment les étudiants.
- 12 La sous-utilisation de la plateforme MyHECh (structure du site jugée complexe) conduit les étudiants à multiplier d'autres vecteurs d'échanges et à créer leur propre adresse mail ou groupe d'appartenance sociale. Cette multiplication de canaux « brouille » la visibilité de la communication interne, car elle est susceptible d'engendrer la confusion ou de créer une redondance d'information.
- 13 En dehors de MyHECh, le choix du canal de diffusion des cours et des autres éléments associés est laissé à la discrétion des enseignants.



## RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la vision stratégique de l'établissement en termes de planification et de prise de décisions. Adopter une réflexion institutionnelle fondée sur des objectifs définis, mesurables et partagés, susceptibles de mobiliser toutes les parties prenantes.
- 2 Selon la croissance du nombre d'inscrits, envisager un développement délocalisé de la section Immobilier, en s'appuyant sur une implantation parallèle sur le site de la HEAJ, par exemple, dans la logique de la codiplomation.
- 3 Travailler l'articulation entre la démarche Qualité institutionnelle et la démarche Qualité des départements et des sections, via le pilotage de la cellule Qualité institutionnelle. Définir une politique Qualité, commune et collective, s'inscrivant dans la durabilité.
- 4 Initier une réflexion approfondie sur les EEE afin qu'elles puissent jouer leur rôle d'outils de pilotage du programme et, plus spécifiquement, de pilotage des UE. Expliquer les fondements, objectifs et potentialités, des EEE aux enseignants et aux étudiants. Assurer un feedback formel pour bénéficier d'une vision formative sur les méthodes pédagogiques utilisées dans les activités et susciter une réflexion sur des pistes d'amélioration. Le comité rappelle que ce sont les enseignements qui sont évalués et non les enseignants.
- 5 Formaliser les retours du monde professionnel (maîtres de stage, membres des jurys externes) et des diplômés via les visites de stage, les évaluations de stage et les défenses orales des TFE. Intégrer ces retours dans un outil en ligne, commun et partagé, tel que le permet Moodle par exemple.
- 6 S'appuyer sur les expériences de la période pandémique pour renforcer l'utilisation des plateformes et promouvoir la formation aux usages du numérique auprès des enseignants.
- 7 Délimiter les périmètres de chaque plateforme (institutionnelle et pédagogique) et des canaux de diffusion de l'information en vue d'appliquer une cohérence commune de leur utilisation pour une même section, voire pour l'ensemble des sections.

## Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme*

- 1 Le comité relève que le cursus de Bac Immo est une formation pertinente et en adéquation avec les besoins du monde socio-économique, comme l'atteste le fort taux d'employabilité des diplômés, à hauteur de 75,3% en Belgique, et les retours positifs des alumni et du monde professionnel.
- 2 Le comité souligne les multiples contacts et échanges avec les acteurs économiques via les conférences, visites, Activités d'Intégration Professionnelle (AIP), voyages d'étude, cours de Monographie, qui sont autant d'occasions de favoriser une dynamique d'adéquation du bachelier avec les attentes du monde professionnel.
- 3 La HE s'emploie à valoriser la recherche via la création de la cellule institutionnelle Charlemagne Recherche en charge de promouvoir les projets de recherche et d'innovation ainsi que les activités de formation continue. La HE participe également aux activités du réseau SynHERA, cellule d'accompagnement et de valorisation de la recherche rassemblant 19 hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles.  
  
Le comité rapporte que les activités de recherche restent toutefois peu développées dans la section Immobilier et non pleinement employées pour renforcer la pertinence du programme et ouvrir la réflexion à de nouvelles thématiques.
- 4 La HE offre aux étudiants l'opportunité de participer à un programme international de mobilité via le programme Erasmus+ (à hauteur d'un ou deux quadrimestres dans un établissement d'enseignement supérieur partenaire et/ou un stage à l'étranger). Réciproquement, la HE accueille des étudiants étrangers. À ce titre, le comité valide le partenariat conclu avec une école française, l'École Supérieure des Professions Immobilières (ESPI) dans le cadre du bachelier. La HE propose également aux membres du personnel (enseignants et personnels administratifs) de participer à des programmes de formation en mobilité internationale.
- 5 Le comité a pu constater, lors de sa visite d'évaluation et suite à la consultation des documents mis à disposition par l'établissement, que quelques supports d'enseignement comportent des erreurs et ne sont pas actualisés.
- 6 Le comité constate que les étudiants ne sont pas grandement sensibilisés à l'apprentissage des langues en usage et à proximité géographique (région flamande, 50 km de l'Allemagne et 30 km des Pays Bas) de l'établissement. Une sensibilisation accrue au néerlandais et à l'allemand apporterait pourtant une réelle plus-value aux étudiants du cursus.
- 7 Une vision plus large des possibilités de cursus complémentaires gagnerait à être renforcée. L'obtention d'un bachelier autorise en effet :

- un accès à des certificats universitaires ou interuniversitaires dédiés à l'Expertise judiciaire (Immobilier) ou au Recyclage du foncier ;
- une poursuite d'études en master (Sciences de gestion, Urbanisme et développement territorial) ;
- une formation en administration de biens fortement apprécié dans le domaine de l'administration de biens (syndic de copropriété).

## Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 8 Le comité prend acte de divers outils et vecteurs de communication externe. La HE dispose d'un Service de communication composé de deux personnes (à plein-temps) et d'une *community manager* en charge de la visibilité de l'institution sur les réseaux sociaux.
- 9 Il demeure toutefois une certaine ambivalence entre une vaste campagne de communication à destination de potentiels candidats et une actuelle difficulté d'accueil d'un nombre croissant d'étudiants (en termes de locaux et d'encadrement) en section Immobilier.
- 10 Les informations visant à révéler les spécificités du diplôme de bachelier ne sont pas suffisamment mises en valeur dans la brochure présentant le programme. L'éventail des débouchés accessibles après diplômation n'apparaît pas.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Développer les activités de recherche dans la section Immobilier via les thématiques actuelles porteuses de réflexion (*blockchain*, enjeux 2050, green éco énergie, développement durable des bâtiments, débat public et aménagement de l'espace urbain, *smart cities*, *Building Information Modeling* pour modéliser les données en bâtiment, etc.).
- 2 Emprunter une approche par projet qui permettrait aux étudiants, d'être initiés à la démarche méthodologique de recherche, et aux enseignants, de mener des travaux de recherche, en s'appuyant sur le réseau existant SynHERA. Cette modalité de réflexion s'inscrit dans un principe de transversalité des compétences.
- 3 Poursuivre l'élargissement des partenariats avec d'autres écoles, et formations étrangères, afin d'étendre le réseau vers la Flandre, les pays limitrophes et les régions nord-américaines.
- 4 Selon la réflexion stratégique définie en matière de développement de la section, ambitionner des actions de promotion répondant à l'attrait croissant des candidats pour le Bac Immo.
- 5 S'assurer de la qualité du contenu des cours dispensés en visant une approche programme qui autorise une vision transversale et complémentaire de différents enseignants.
- 6 Mettre en avant l'importance et la plus-value de connaître les langues étrangères outre celle de l'anglais.
- 7 Améliorer la communication sur l'opportunité de réaliser des cursus complémentaires.
- 8 Maintenir, voire renforcer les échanges avec le monde professionnel (IPI, Fédérations, FS 323, etc.) de manière à apporter une constante actualisation du programme.

- 9 Inviter l'établissement à se rapprocher du CEPI (*European association of real estate professions*) de manière à donner une vision internationale du métier.

## Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme*

- 1 Le comité souligne la mise à disposition des engagements pédagogiques, sur le site internet et sur la plateforme institutionnelle MyHECh, Ils sont formulés sur la base d'un canevas commun (en termes de contenus, d'objectifs, de recherches bibliographiques et de modalités d'évaluation). Les acquis se basent sur le référentiel de compétences. Toutefois le comité constate que les engagements pédagogiques ne sont pas, clairement et suffisamment, explicités aux étudiants en début de chaque UE. En outre, le degré de complétude des engagements est variable, l'item lectures et références bibliographiques n'étant pas toujours renseigné, par exemple.
- 2 La dernière révision de la grille de cours a supprimé le regroupement d'activités d'apprentissage en unités d'enseignement pour revenir à l'ancienne modalité selon laquelle une activité d'apprentissage correspond à une UE. Le bachelier Immobilier ne tend plus vers une approche-programme.

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

- 3 Les groupes de niveau en langue sont pertinents, les étudiants peuvent ainsi progresser à leur rythme sans se décourager.
- 4 Le comité valide le bénéfice des AIP (voyage d'études, visites sur site et conférences organisées par le master en Urbanisme de l'Université de Liège) qui favorisent la pratique et le contact avec le monde socio-économique.
- 5 L'introduction d'un cours Monographie est appréciée. Il permet d'induire les étudiants à compléter leurs connaissances par d'autres supports que le cours et les initier à une approche méthodologique de recherches et lectures documentaires.
- 6 Le comité rapporte un manque de clarté au niveau des intentions pédagogiques et de la définition des objectifs des deux périodes d'immersion professionnelle qui sont essentiellement laissés à l'interprétation des maîtres de stage et des étudiants. Par ailleurs, bien que les prescrits légaux soient respectés par l'établissement, les durées de quatre semaines pour le stage d'observation en bloc 2 et de onze semaines pour le stage pratique en bloc 3 (avec la possibilité de fractionner la durée) apparaissent insuffisantes pour un cursus de bachelier professionnalisant.
- 7 L'encadrement des stages repose majoritairement sur la volonté et la motivation de quelques enseignants et de la coordinatrice de section. Leur temps étant limité, aucune visite de stage au bloc 2 n'est instaurée et un débriefing formel en fin de stage (en bloc 2 ou en bloc 3) n'est pas envisagé. Cette structuration prive l'institution, d'un

retour sur la pertinence et les pistes d'amélioration du programme, et les étudiants, d'une réflexion critique sur leur expérience professionnelle.

- 8 Le comité reconnaît les diverses initiatives pour l'encadrement des TFE (cours de Méthodologie de recherche de sujets, séminaires de présentation de la défense orale, séances d'agrément des sujets organisés dès le bloc 2).

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

- 9 Le comité relève une surcharge de travail conséquente pour les étudiants principalement en bloc 3 (combinaison de sessions d'examen, stage pratique, et TFE) qui peut les pousser à composer avec un absentéisme accru pour respecter les échéances et/ou à retarder la production de leur TFE.

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

- 10 Les modalités d'évaluation relèvent de la responsabilité de chaque enseignant. Certaines UE/activités d'apprentissage se révèlent très exigeantes en termes de charge de travail pour les étudiants, ne permettant pas un investissement uniforme et proportionné, sur l'ensemble des matières.
- 11 Le comité constate que les étudiants ne bénéficient pas d'un systématique feedback suite à leurs évaluations et leurs restitutions de travaux. Un non-retour formel empêche l'auto-évaluation, la progression, et la valorisation de l'investissement des étudiants. La situation est plus spécifiquement constatée pour les évaluations réussies.
- 12 Malgré une grille d'évaluation distincte par niveau, les étudiants en langues sont évalués sur les mêmes sujets. Les étudiants n'ont pas toujours conscience de ces différentes grilles et de leur progression. Le comité abonde dans le sens d'un descriptif de toutes les grilles et de leur utilisation auprès des étudiants pour une meilleure compréhension de leur usage.
- 13 L'évaluation des deux stages est encore sous-développée : la grille mise à disposition des maîtres de stage et enseignants, ne permet pas de saisir l'évolution des compétences des étudiants au regard d'objectifs précis. Sa valeur formative peut être légitimement questionnée.
- 14 Les remarques émises sur l'évaluation des stages valent aussi pour l'évaluation des TFE.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Rappeler à chaque enseignant de compléter et d'actualiser les engagements pédagogiques, les expliciter et inciter les étudiants à les consulter de façon régulière. Pour rappel, l'engagement pédagogique est la formalisation d'un contrat entre l'enseignant et l'étudiant.
- 2 Proposer un examen, ou des épreuves, en langues par niveau afin de ne pas décourager certains étudiants et à dispenser un enseignement personnalisé.
- 3 Induire progressivement une approche-programme alignée sur l'approche par compétences. Par définition, les compétences seront utilisées comme acquis

d'apprentissage visés. Les compétences visées serviront quant à elles de base aux activités pédagogiques. En ce sens, saisir les forces vives de la HE qui dispose d'un département pédagogie avec des spécialistes de l'accompagnement psycho-éducatif.

- 4 Réviser les grilles d'évaluation des stages et du TFE sur la base d'une approche par compétences pertinente et adaptée à la nature professionnalisante du cursus (dispositions et aptitudes professionnelles, respect des règles de la langue dans la communication et les productions à réaliser, recueil des informations pertinentes, activation des connaissances et expériences antérieures, etc.). Les rubriques sans barème, identiques en bloc 2 et 3 doivent céder leurs places à des compétences définies d'après les référentiels métiers par exemple. La partie « Commentaires » devrait contenir des pistes de développement.
- 5 Fédérer les enseignants, étudiants et autres partenaires socio-économiques (maîtres de stage, parties du jury externe (notamment via un vademécum) autour de nouveaux critères et seuils de réussite de l'évaluation.
- 6 Communiquer sur le processus d'apprentissage et les résultats de l'évaluation.
- 7 Instaurer un agenda commun partagé, à destination des étudiants et enseignants, pour visualiser, sur l'ensemble de l'année académique, les échéances de restitution des différents travaux, écrits et oraux, planifiés et éviter ainsi une surcharge de travail à certains temps du cursus.
- 8 Permettre aux étudiants de bénéficier d'un feedback systématisé sur leurs travaux et évaluations, quel que soit le résultat obtenu.

## Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continue)*

- 1 Les personnels des sites de la HECh et de la HEAJ semblent travailler et collaborer en bonne intelligence. Les relations sont favorables et servent positivement la co-diplomation.
- 2 Le comité souligne l'implication et le dévouement des parties prenantes internes au service de la section.
- 3 Le comité s'inquiète toutefois de la concentration de tâches sur certaines personnes très investies au niveau de l'établissement, susceptible d'entraîner à terme un épuisement des ressources vives et une perte d'information.
- 4 La formation continue est à la discrétion des enseignants. Il n'existe pas de véritable politique de formation continue centralisée au niveau de la HE, tant pour les enseignants que pour le personnel administratif.

Le développement des compétences des intervenants, enseignants et professionnels, repose essentiellement sur la participation à :

- des actions de formation dans le cadre de l'activité professionnelle ;
  - des conférences, rencontres ou ateliers organisés au sein de l'établissement à destination des étudiants.
- 5 L'établissement rencontre des difficultés à recruter des chargés de cours issus du monde professionnel, ponctuellement dans certains domaines d'activité. Par ailleurs, il est constaté l'intervention d'experts du métier dans les enseignements, essentiellement issus de la sphère socio-économique local.

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

- 6 Les bâtiments anciens ne permettent plus de satisfaire aux contraintes d'évolution des modalités pédagogiques vers le numérique et du nombre croissant des étudiants du département :
  - déficience de certains matériels techniques (manque de capacité du réseau wifi et d'équipement de certaines salles) ;
  - insuffisance de capacité des espaces mis à disposition des étudiants (espaces de travail et de détente, cafeteria).



Toutefois, la HECh a consenti des investissements importants en matière d'équipements multimédia dans les salles actuelles (vidéoprojecteurs et écrans interactifs) et d'autres travaux sont en cours de réalisation.

- 7 Le comité approuve les investissements en cours pour rénover (six nouveaux modules-classes) et construire de nouvelles infrastructures plus adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur.
- 8 Si tous les sites de la HECh possèdent une bibliothèque, le comité regrette le manque de ressources documentaires (à peine quelques ouvrages) spécifiques à la section Immobilier. Le comité relève également que la section ne dispose pas d'abonnements à des revues spécialisées. Les étudiants ont toutefois la possibilité d'accéder la bibliothèque de l'Université de Liège.
- 9 Le comité souligne toutefois l'engagement à temps plein d'une bibliothécaire-documentaliste en charge de la mise en ligne d'un catalogue d'ouvrages sur le site internet de la HE et d'inciter les étudiants à utiliser ces ressources pour la réalisation de travaux, notamment sujets de TFE. De même, le comité approuve la constitution d'un groupe de travail, initié par l'ARES, ayant pour objectif d'analyser et faciliter le regroupement entre les HE pour l'achat de nouvelles ressources documentaires.
- 10 Il n'existe pas, de manière systématique, de syllabus pour chaque cours.
- 11 Le nombre limité de salles actuellement disponibles entraîne une gestion artisanale et chronophage de l'attribution des salles de cours pouvant perturber étudiants et professeurs.

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

- 12 Le comité constate la bonne communication faite par les services transversaux et le dévouement des responsables de ces services. Un important travail de visibilité est réalisé pour une meilleure connaissance des possibilités offertes aux étudiants (vademecum, affichage sur la page internet et rencontre des différents services en début d'année).
- 13 Le Service d'Aide à la Réussite a accentué sa communication auprès des étudiants, il s'emploie à repérer en amont les décrochages et/ou abandons sur la base d'une centralisation des feuilles d'absence. Toutefois, la prise des présences et laisser à la libre appréciation des enseignants.
- 14 En complément, différentes actions sont en place :
  - séances collectives sur l'apprentissage de méthodes de travail et de gestion du temps et séances de remédiation ;
  - séances individuelles sur la définition du projet d'études, conseils d'orientation ou de réorientation, soutien psychosocial, etc.
- 15 Le Service Social dispose également d'un bureau dans chaque implantation de la HE. Ce dernier ayant encore montré toute son importance depuis la crise sanitaire.

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

16 Le comité rapporte les initiatives faites, notamment le rapprochement avec l'HERS, en matière de collecte des données.

Toutefois ces dernières furent mises en place dans le cadre de la rédaction du dossier d'autoévaluation et ne sont pas récurrentes. Elles ne peuvent donc pas servir au pilotage du programme du bachelier.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Mesurer la charge effective des différentes tâches administratives et/ou d'encadrement affectées aux personnes afin d'opérer une meilleure répartition de celle-ci au sein de l'équipe pédagogique.
- 2 Formaliser une politique de formation continue des enseignants et du personnel administratif qui autorise l'évolution et l'actualisation des compétences comme la capitalisation des expériences acquises.
- 3 Se rapprocher du monde professionnel et des fédérations de manière à se constituer une réserve d'enseignants issus du monde professionnel.
- 4 Renforcer les ouvrages et autres bases bibliographiques de la section Immobilier en sollicitant les éditeurs juridiques (ANTHEMIS, LARCIER, KLUVER) et fédérations (FEDERIA, CEFIM, FS323) disposant de ressources documentaires variées.
- 5 Inciter les étudiants à les consulter régulièrement dans le cadre de leurs travaux et TFE, et articuler les séances d'initiation à la recherche avec l'exercice d'une revue bibliographique.
- 6 Initier un *process* formel, périodique et systématique, de collecte de données auprès des parties prenantes (étudiants, alumni et professionnels) susceptible de servir au pilotage du programme.
- 7 Inciter la rédaction d'un syllabus pour chaque cours qui devra comprendre des références de ressources pertinentes.
- 8 Mise en place d'une politique commune à la section sur les modalités de prise des présences à des fins d'identification des étudiants en situation de décrochage et pouvoir les accompagner vers le service capable de les aider.

## Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

### CONSTATS ET ANALYSES

#### *Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation*

- 1 L'autoévaluation a permis d'approcher le cursus Bac Immo d'une manière externe, objective et complète et porter ainsi une réflexion globale d'amélioration de la qualité du programme et des enseignements.
- 2 Le dossier d'autoévaluation est étayé, sincère et honnête. Il reflète une implication de toutes les parties prenantes et propose une analyse éclairée de la situation en termes de constat/analyse/action.
- 3 Une cellule Qualité a été constituée au sein du département économique pour l'autoévaluation du Bac Immo, en associant des représentants de l'ensemble des parties prenantes (étudiants, enseignants de la HECh et de la HEAJ, personnels administratifs, coordinateurs Qualité et Direction de département).

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 4 La matrice SWOT a permis de pointer les forces et les points d'attention de la formation. Elle est complète et se base strictement sur le référentiel de l'AEQES.
- 5 La formation est ainsi analysée selon deux critères :
  - pertinence et cohérence du programme en termes de pilotage du programme, définition des objectifs, méthodes d'enseignement et modes d'évaluation ;
  - cadre organisationnel de la formation en termes de gestion des ressources humaines, gestion des ressources matérielles, encadrement et accompagnement des étudiants, informations aux étudiants.

Chaque critère donne lieu à une matrice SWOT.

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

- 6 L'autoévaluation a défini une suite d'actions dans le respect d'une vision consensuelle des équipes engagées dans la démarche.
- 7 Un plan d'actions échéance a été établi. Il est détaillé en cinq axes selon les problématiques identifiées au cours du processus :
  - accompagnement des étudiants (échéance 2020-2022) ;
  - pilotage du programme (échéance 2021-2023) ;

- amélioration de la qualité des apprentissages et de leur évaluation (échéance 2020-2022) ;
- formation et concertation (échéance 2020-2022) ;
- communication interne et externe (échéance 2020-2021).

Les différentes actions ont été présentées et débattues en réunion plénière. Un (ou plusieurs) responsable(s) a(ont) été nommé(s) pour l'application et le suivi de chacune d'elles.

- 8 Le comité souligne qu'il manque toutefois la définition d'indicateurs, précis et mesurables, pour valider, ou invalider, les différentes actions ainsi qu'une priorisation de ces dernières.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Pérenniser les outils développés lors de l'autoévaluation et communiquer les résultats des différentes enquêtes aux parties prenantes (enseignants, étudiants, alumni, acteurs du monde professionnel, ...)
- 2 Compléter le plan d'actions établi avec des indicateurs clés de suivi de chaque action afin d'être en mesure de porter un regard critique sur la pertinence et la performance de chacune d'entre elles. Regrouper les indicateurs dans un tableau de bord pour une meilleure lisibilité.
- 3 Hiérarchiser les actions par priorité pour gagner en efficacité et appréhender les évolutions.
- 4 Soutenir la bonne dynamique initiée par l'autoévaluation.

## Conclusion

La Haute École a mené une autoévaluation du cursus bachelier en Immobilier, grade académique professionnalisant, permettant d'accéder aux métiers aussi divers qu'agents immobiliers, employés dans les bureaux de géomètres, architectes ou notaires ou actifs dans les entreprises de construction ou de travaux publics.

Si l'approche Qualité est maîtrisée au niveau du département et de la section, le développement et la cohérence d'une démarche Qualité institutionnelle doivent être visés. Cette dimension passe par la définition d'un plan stratégique transversal, se déployant en actions échéancées à mettre en œuvre dans les différents cursus.

Parallèlement, la dynamique interne doit être activée par le renforcement des *process* de collecte, de traitement/analyse des informations et de feedback aux parties prenantes. L'harmonisation des procédures doit se concrétiser par l'introduction d'indicateurs, définis et quantifiables, communs à l'établissement.

La réflexion a, par ailleurs, permis de s'interroger sur l'évolution de la formation, compte tenu de l'attrait croissant de candidats pour le domaine de l'immobilier. Afin de conserver le positionnement de la section dans un environnement de formations concurrentielles, voire d'afficher un rayonnement plus régional, un dédoublement de cette dernière entre la HECh et la HEAJ, dans le cadre de la codiplômation, pourrait être envisagée.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
**Business et Coopération**  
2020-2021

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

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


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

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



**Michèle SIMAR**  
Directrice-Présidente

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation



**WESPHAEL I.**

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.