



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

RAPPORT  
D'ÉVALUATION  
INSTITUTIONNELLE  
phase pilote



Haute École  
Francisco Ferrer  
(HEFF)

Jacques LANARES,  
président

Olivier DEBANDE  
Isabelle POULIQUEN  
Hichem SAHRAOUI

Publié le 24 novembre 2021

## Table des matières

Liste des acronymes utilisés .....	3
Évaluation institutionnelle pilote de la HE Francisco Ferrer, en synthèse .....	4
Partie I - Présentation de l'établissement .....	11
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1 .....	15
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité .....	16
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes .....	21
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant .....	24
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification .....	27
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	30
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	33
ESG 1.7. : Gestion de l'information .....	36
ESG 1.8. : Information du public .....	38
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes .....	40
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques .....	43
Conclusion.....	44
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.....	455

## Liste des acronymes utilisés

CA	Conseil d'administration
CAP	Cellule d'Accompagnement Pédagogique
CAPAES	Certificat d'aptitude pédagogique pour l'enseignement supérieur
CAVP	Commission d'admission et de validation des programmes
CEA	Conseil des Etudiants Administrateurs
CQSG	Commission Qualité des Services Généraux
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiante.es
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HE	haute école
PAE	Parcours annuel de l'étudiant.e
PDCA	ou Roue de Deming ( <i>Plan, Do, Check, Act</i> )
PPSC	Projet Pédagogique Social et Culturel
PO	Pouvoir organisateur
PULSAR	Plan stratégique pour la HEFF
SAME	Service d'Accompagnement au Métier d'Étudiant
SATICE	Services d'accompagnement aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
TICs	Technologies de l'information et de la communication
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience

# Évaluation institutionnelle pilote de la HE Francisco Ferrer, en synthèse

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé à une visite virtuelle de la Haute Ecole Francisco FERRER (HEFF) le 31 mars, 1<sup>er</sup> et 2 avril 2021, accompagnés par d'un membre de la Cellule exécutive et d'un observateur du Conseil d'Appui Méthodologique (CAM).

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite en ligne d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite<sup>1</sup>, les experts ont rencontré 80 personnes (60 membres des personnels et autorités académiques, 10 étudiants ainsi que 10 personnes externes à la HEFF).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle. Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les *European Standards and Guidelines* (ESG), partie 1 :

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continue et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

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 de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

## Composition du comité<sup>2</sup>

- Jacques LANARES, président
- Ollivier DEBANDE
- Isabelle POULIQUEN
- Hichem SAHRAOUI

<sup>1</sup> Voir le programme de la visite en annexe

<sup>2</sup> Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : [http://www.aeqes.be/experts\\_comites\\_eval.cfm](http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm)

## Messages-clés du comité des experts

### Atouts et bonnes pratiques

- La volonté de la Direction de développer une politique qualité et un pilotage de l'institution s'appuyant sur un tableau de bord.
- L'existence d'éléments d'un système qualité au sein de la haute école
- Les projets en cours pour le développement des processus d'évaluation de cursus
- Les structures de soutien aux étudiants et aux enseignants

### Points de vigilance

- L'absence d'une stratégie de développement de la qualité et de documents explicitant l'ensemble des aspects en relation avec la qualité.
- Un système qualité pas encore suffisamment en appui de l'implémentation et de l'évaluation du plan stratégique.
- Une faible formalisation et systématité des pratiques.
- Une implication du corps étudiant dans le développement et la mise en œuvre du système qualité limitée aux représentations légales.
- Des mécanismes de retour aux étudiantes et étudiants et autres parties prenantes sur les résultats d'évaluation (EEE et enquêtes) insuffisamment développés
- Structures pour la qualité et le développement pédagogique sous-développés

## RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS PRINCIPALES

- 1 Élaborer un document global<sup>3</sup> explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 2 Davantage impliquer le corps étudiant dans le développement et l'évolution du système qualité de la HEFF. L'inclure notamment dans la réflexion et l'élaboration des enquêtes, des modalités d'évaluation des programmes ainsi que dans l'analyse des résultats.
- 3 Formaliser et développer le processus d'évaluation de programmes.
- 4 Renforcer l'utilisation du cycle PDCA et notamment développer le retour vers les étudiants.
- 5 Consolider les structures de soutien à la qualité afin qu'elles soient davantage en appui à la stratégie de la haute école. Renforcer la cohérence d'action et les synergies entre les départements dans la mise en œuvre et l'évolution de la stratégie institutionnelle.
- 6 Assurer une allocation des ressources permettant d'assurer le développement pérenne des objectifs en matière de qualité.

---

<sup>3</sup> Peut prendre la forme d'un manuel qualité

# INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

## La phase pilote 2019-2023

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique<sup>4</sup> nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »<sup>5</sup>. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »<sup>6</sup>.

La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité<sup>7</sup> et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.



Ainsi, en prenant appui sur les ESG<sup>8</sup>, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2023 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises<sup>9</sup> ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

---

<sup>4</sup> <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

<sup>5</sup> Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeqes.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

<sup>6</sup> Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<sup>7</sup> Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

<sup>8</sup> Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1<sup>re</sup> partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)

<sup>9</sup> <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

## Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour la HEFF, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Jacques LANARES président	Jacques Lanarès a été Vice-Recteur de l'Université de Lausanne de 2006 à 2016, en charge notamment de la qualité et du développement de l'enseignement. Il est actif au niveau national et international en matière de qualité et est notamment expert pour différents organismes tels que l'Association européenne des Universités (EUA), plusieurs agences nationales d'accréditation.  Pour l'AEQES, Jacques Lanarès a participé comme expert pair et expert en gestion de la qualité à l'évaluation du <i>cluster</i> Psychologie et sciences de l'éducation.
M. Olivier DEBANDE	Docteur en Sciences économiques, Olivier Debande est actuellement Conseiller de Direction à la Banque Européenne d'Investissement. Il a également assuré des postes de chercheur et d'assistant dans différentes universités belges.  Ses différentes fonctions l'ont confronté à la question de l'évaluation de la qualité des programmes d'enseignement ainsi qu'aux différents débouchés pour les diplômés.  Pour l'AEQES, il a participé à l'évaluation initiale en 2013-2014 ainsi que l'évaluation de suivi en 2018-2019 des cursus en Sciences économiques et de gestion.
Mme Isabelle POULIQUEN	Docteur en Sciences (spécialité Chimie analytique), Isabelle Pouliquen est professeur, responsable d'un master en management Qualité Hygiène Sécurité Environnement et d'une licence professionnelle en Management Qualité de l'Université d'Aix Marseille. Elle est également chargée de mission sur les systèmes d'information auprès de la sous-directrice du service statistique ministériel "Systèmes d'information et études statistiques" du ministère français de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation (MESRI), et référente qualité pour ce service.  Elle est auditeur pour le référentiel ISO 9001 (2008) (certification IRCA en 2007) et pratique depuis la mise en place et le suivi de systèmes de management de la qualité, en particulier de formations et de cursus.

	<p>Elle a également été entre 2000 et 2011 experte auprès de la sous-direction de la technologie (MESR) pour l'évaluation des projets d'établissement d'enseignement supérieur français en matière de systèmes d'information et de technologies de l'information et de la communication.</p> <p>Pour l'AEQES, Isabelle Pouliquen a participé comme experte en gestion de la qualité et en éducation à l'évaluation initiale des <i>clusters</i> Sciences économiques et de gestion ; Sciences chimiques, physiques, géographiques et géologiques ; Philosophie, Éthique, Sciences des religions et Théologie, ainsi qu'aux évaluations continues des <i>clusters</i> Soins infirmiers et sage-femme ; Management de la logistique.</p>
M. Hichem SAHRAOUI	<p>Hichem Sahraoui est élève ingénieur en Bac+5 (M2) Informatique et Réseaux à l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA), <i>alumni</i> de l'<i>University of South Carolina</i> et ancien étudiant du département d'ingénierie informatique de l'<i>University of Glasgow</i>.</p> <p>Il est, en parallèle de ces études, administrateur étudiant de l'Université Fédérale de Toulouse et du Centre Régional des Œuvres Universitaires et Scolaires de Toulouse Occitanie, élu étudiant au Conseil des Etudes de l'INSA Toulouse et conseiller citoyen.</p> <p>Il a travaillé comme administrateur technique en charge du déploiement d'un nouveau système d'information (SI) et Coordinateur de Projets pour un groupe européen mais aussi comme <i>Data Scientist</i> pour une PME.</p> <p>Passionné par la natation et la course à pieds, il est également expert élève ingénieur auprès de la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI) depuis 3 ans.</p> <p>Pour l'AEQES, Hichem SAHRAOUI a participé comme expert étudiant à l'évaluation continue du cluster Ingénieur civil et bioingénieur (mené conjointement avec la CTI).</p>

## Les visites d'évaluation institutionnelle

Les dix-sept établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, la HEFF a proposé des entretiens en lien avec les différents groupes d'acteurs et actrices de la haute école ainsi qu'avec les unités en relation avec la gouvernance et la qualité<sup>10</sup>.

## Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégialement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclura le droit de réponse éventuel.

<sup>10</sup> Voir annexe



Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes seront publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

## Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

## La procédure d'avis global

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement. Elle permet à ce dernier de voir ses programmes sortir de la planification des évaluations externes de l'AEQES pour les six années suivant la décision.

La HEFF n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

# RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

## rédigé par le comité des experts

# Partie I

## Présentation de l'établissement

*Ce chapitre vise à donner une vision générale du profil de l'institution mais également à apporter des éléments de description de la gouvernance afin de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque ESG.*

- 1 La Haute École Francisco Ferrer (HEFF), a été créée en 1996 et résulte du regroupement des écoles supérieures de la Ville de Bruxelles. C'est donc un établissement supérieur organisé par la Ville de Bruxelles qui en est le pouvoir organisateur autonome. Elle est rattachée au pôle académique de Bruxelles et est présente sur 5 sites au cœur de la ville.
- 2 La HEFF est structurée en 5 départements d'enseignement (arts appliqués, économique et social, paramédical, pédagogique, technique) et comprend également un Centre de recherche pour le développement de la recherche scientifique appliquée.
- 3 L'institution organise un total de 29 Bacheliers dans les différents domaines ainsi que 5 Masters (uniquement dans le domaine économique). La HEFF propose des formations de bachelier professionnalisant (19), de spécialisation (7) et de transition (2). Certaines de ces formations se donnent en co-diplomation avec d'autres établissements d'enseignement supérieur (4).
- 4 Cette offre a permis d'accueillir en 2017-2018, 3.455 étudiant.e.s. La mise en œuvre de cette offre de formation est rendue possible par l'engagement de 399 enseignantes et enseignants (dont 169 professeurs invités). Les ressources humaines sont également composées de 67 membres du personnel (46 en Services Généraux et 21 en départements).
- 5 L'offre de formation est complétée par le Centre de formation continue.
- 6 L'institution comprend 18 services généraux (orientés étudiants, personnel, transverses externes et internes)<sup>11</sup>. Ces services sont placés directement sous la responsabilité de la Directrice-Présidente.
- 7 Le développement de la haute école se fait sur la base d'un plan stratégique préparé par le Collège de Direction. Il est adossé au « Projet Pédagogique Social et Culturel de la HEFF<sup>12</sup> (PPSC) contenant la déclaration d'intention de la haute école, et cadré par une lettre de mission de la Ville de Bruxelles s'appuyant sur le plan stratégique de la ville en matière d'éducation (PULSAR). Le PPSC est approuvé par le Conseil d'Administration. Le plan stratégique est approuvé par le Conseil d'Administration puis par le Pouvoir organisateur (PO). Par la suite les directions de département implémentent le plan stratégique dans les départements à partir d'une lettre de mission spécifique.
- 8 Le plan stratégique de la HEFF couvrant la période 2015-2020 est organisé autour de 8 axes thématiques :
  - Promotion d'un enseignement officiel de qualité

---

<sup>11</sup> Annexe 1 – Organigramme des services généraux de la HEFF

<sup>12</sup> Annexe 4 « Projet Pédagogique et Culturel de la HEFF »

- Apprentissage de la citoyenneté et transmission des valeurs de la Ville de Bruxelles
  - Création d'un climat favorable au dialogue et au bien-être des équipes
  - Promotion de l'épanouissement et du bien-être des étudiants
  - Promotion de l'aide à la réussite
  - Promotion de l'utilisation des TICs dans l'enseignement
  - Communication nationale et internationale
  - Préparation des étudiants au monde professionnel
- 9 Ces axes stratégiques sont déclinés en objectifs et plans d'action qui font l'objet de rapports annuels remontant jusqu'au niveau du pouvoir organisateur. Parmi les objectifs identifiés plusieurs touchent à la qualité, par exemple :
- 1.2. Le Collège de direction veille à la qualité de l'enseignement*
  - 1.3 Le Collège de direction soutient la promotion de la qualité au sein de la HEFF*
  - 5.1. Le Collège de direction soutient l'aide à la réussite*
  - 5.2. Les catégories favorisent les actions d'aide à la réussite*
  - 5.3. Le Collège de direction interroge les pratiques pédagogiques au travers du prisme des outils de l'aide à la réussite*
  - 8.4. Les catégories intègrent au cursus des outils concrets liés à la recherche d'emploi*
- 10 La préparation du plan stratégique consécutif (2020-2025) a subi des retards en raison de la pandémie COVID-19. Toutefois le Collège de Direction a déjà mené des réflexions et identifié 4 axes de développement pour *une Haute Ecole*<sup>13</sup> :
- 1. Innovante et active*
  - 2. Modèle au service de la communauté*
  - 3. Attractive*
  - 4. Durable dans ses pratiques*
- Différents objectifs associés à ces axes sont en relation avec la qualité comme par exemple :
- *Sensibiliser la communauté enseignante à la recherche et à l'innovation*
  - *Diversifier et adapter notre offre de formation aux métiers de demain*
  - *Promouvoir la pédagogie active du supérieur au sein des équipes enseignantes*
  - *Renforcer la modernisation des services administratifs par la digitalisation*
  - *Assurer la réussite des étudiants.*

#### Gouvernance<sup>14</sup> :

- 11 **Le Conseil d'administration (CA)** est l'organe de gestion de la HE. Il est habilité par l'autorité communale à exercer les compétences attribuées aux autorités des hautes écoles par tous les textes légaux. Le CA est présidé par sa vice-présidente, qui en tant que Directrice générale de l'Instruction publique de la Ville de Bruxelles représente l'administration. Les statuts prévoient dans la composition du conseil 20% d'étudiants et 25% de membres du personnel ainsi que 55% d'autres représentants. Les principales compétences du CA sont de prendre toutes les mesures susceptibles de contribuer au bon fonctionnement et au développement de la HEFF et de réaliser les objectifs que poursuit la HEFF. Il approuve notamment le programme général des études et la répartition de l'allocation globale sur proposition du Collège de direction.
- 12 Le **Collège de direction** composé des directeurs de département est présidé par la Directrice-Présidente. Il est complété par le secrétaire et le responsable administratif de la haute école

<sup>13</sup> PPT Présentation Mars Avril 2021

<sup>14</sup> L'essentiel des informations de cette section est issu des statuts de la HEFF approuvés par le CA le 14 mai 2020

avec voix consultative. Le Collège est responsable de l'exécution des décisions du Pouvoir organisateur et du Conseil d'administration; il fixe notamment les attributions des membres du personnel non-enseignant et enseignant. Il veille à la planification et à la coordination des activités des départements. Il coordonne les propositions des Conseils de département pour ce qui touche aux trois missions de la haute école (enseignement, recherche et service à la collectivité).

13 Le **Conseil pédagogique** composé de 33% de personnel enseignant, 33% d'étudiants et 33% d'autres représentants est présidé par la Directrice-Présidente. Il est consulté par le Conseil d'administration ou par le Collège de direction sur toute question d'ordre pédagogique qui concerne l'ensemble de la HE. En particulier :

- toute modification de la structure;
- toute modification du projet pédagogique, social et culturel et du règlement des études et des examens;
- les candidatures aux emplois vacants;
- l'évaluation de la qualité;
- la promotion de la réussite;
- les conventions de collaboration et les partenariats;
- les Comités d'accompagnement CAPAES;
- l'accompagnement pédagogique des enseignants, des cursus ou des autres projets d'ordre pédagogique;
- la présentation des résultats des évaluations des cursus.

De plus, le Conseil pédagogique peut demander aux départements de lui présenter un rapport annuel et général, sur leurs enseignements, ainsi que sur les résultats obtenus après un certain nombre d'années, à la suite de la création d'enseignements ou de la mise en application de nouvelles méthodes d'enseignement ou d'examen. Il propose aux Conseils de département des cadres généraux, si possible communs, pour le règlement des études et les procédures d'avis pédagogique et scientifique. Il émet un avis sur la structure du programme des études.

14 Le **Conseil social** comprenant 50 % d'étudiants, 25% personnel enseignant et 25% d'autres représentants est consulté par le Conseil d'administration ou le Collège de direction sur toute question relative aux conditions matérielles et sociales des étudiants.

15 Les **Conseils de département** (catégorie) sont notamment composés de 25% de personnel enseignant, de 20% d'étudiants et de 55% d'autres représentants. Ils assurent la cohérence et la coordination du fonctionnement des sections de chaque département (catégorie). Ils peuvent émettre de leur propre initiative des avis et des propositions sur tout sujet relevant de leurs compétences. Leurs avis et propositions sont transmis au Conseil d'administration par l'intermédiaire du Collège de direction.

16 Le **Conseil des étudiants** administrateurs composé de sept membres au moins, élus par au moins 20% des étudiants, représente quant à lui les étudiants de la HEFF et peut, de sa propre initiative, émettre un avis ou une proposition concernant directement les étudiants et toute matière relevant de la gestion et de l'enseignement dispensé à la HEFF. Son rôle est également d'assurer la circulation de l'information entre les autorités de la HEFF et les étudiants ainsi que de désigner les représentants étudiants sein des organes de la haute école et participer à leur formation.

17 Les **Services généraux** (SG) sont placés directement sous la responsabilité de la Directrice-Présidente.

- 18 Au niveau des structures, le management de la qualité repose essentiellement sur la personne responsable de la coordination qualité au sein de la structure centrale.
- 19 Des coordinatrices et coordinateurs sont désignés au sein des départements et ce principalement en lien avec les évaluations AEQES

### **Autoévaluation, DAEI et visite de l'institution**

- 20 L'autoévaluation a été menée par un groupe (*Group EQUIP*) constitué par le Collège de Direction et composé d'un membre du PO, des représentants du Collège de direction, des enseignants, des services généraux, du personnel technique, ainsi que la coordinatrice qualité institutionnelle. L'avis des étudiants a été recueilli par le biais des indicateurs récoltés à l'occasion des diverses évaluations de cursus des trois dernières années.
- 21 L'autoévaluation a été conduite sur la base d'une analyse SWOT et d'une analyse des pratiques de l'institution en regard des ESG. Les membres du *Group EQUIP* ont été invités à faire compléter par leurs collègues, l'analyse SWOT initiale réalisée. L'autoévaluation s'est également appuyée sur l'analyse des évaluations de cursus et une enquête auprès d'un échantillon représentatif de parties prenantes externes. Chaque Direction de département a mené une analyse de la mise en œuvre des ESG. Les résultats ont été compilés par *EQUIP*. Le résultat final a été approuvé par le collège de Direction.
- 22 Après la partie introductive de présentation de l'établissement, le dossier d'autoévaluation institutionnel (DAEI) est clairement structuré à partir des ESG et complété par des annexes mentionnées dans le corps du rapport.
- 23 Le dossier d'autoévaluation est descriptif mais contient également des éléments d'une approche analytique. A la fin de chaque critère figurent des éléments d'analyse réflexive et des pistes d'action.
- 24 Un accès intranet fourni par l'institution a permis aux experts de naviguer à l'intérieur du site web de la HEFF.
- 25 Lors de la visite en ligne du comité, les entretiens se sont déroulés dans un climat positif et les discussions ont été ouvertes et franches. Les informations et documents complémentaires souhaités ont été fournis sans restriction et très rapidement.

**Le comité tient à remercier chaleureusement les responsables de la HEFF et toutes les personnes rencontrées pour l'excellente préparation et organisation de la visite « en ligne » ainsi que pour la disponibilité et la richesse des échanges.**

## Partie II

### Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

## ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

---

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Politique Qualité

- 1 Il y a un engagement politique de l'institution en faveur de la qualité soutenu par le Pouvoir organisateur. Il se reflète au niveau du plan stratégique<sup>15</sup>. En effet, la qualité constitue un des axes prioritaires du plan stratégique et englobe différents objectifs orientés sur la qualité de l'enseignement en général ou sur l'amélioration de l'expérience d'apprentissage des étudiantes et des étudiants.
- 2 Cette volonté est confirmée par la désignation d'une personne ressource en charge de la coordination qualité.
- 3 Cette volonté politique se reflète également dans la création de structures dédiées à la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage (ex. Cellule d'Accompagnement Pédagogique (CAP), Services d'accompagnement aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (SATICE), Service d'Accompagnement au Métier d'Etudiant (SAME), Analyse Sociologique, postes de coordination qualité, intention de créer une commission qualité permanente).
- 4 La politique qualité n'est toutefois pas formalisée et il n'existe pas de stratégie de développement de la qualité à la HEFF.

#### Culture qualité

- 5 Le DAEI évoque une volonté de promouvoir le développement d'une culture qualité depuis 10 ans. Elle s'est concrétisée par la mise en œuvre de projets visant l'amélioration (ex. système d'évaluation des cursus, évaluation de l'enseignement par les étudiants, plans d'action intégrés). L'adjonction systématique de points « Qualité » à l'ordre du jour de toutes les réunions des organes de gestion de la haute école, témoigne de cette volonté de développer une culture qualité de même que la création d'une Commission Qualité des Services Généraux (CQSG). Toutefois, force est de constater que, au plan institutionnel et au-delà des évaluations de cursus, la réflexion collective sur les questions de qualité est encore limitée et une grande partie des développements sont fortement liés au leadership de la coordinatrice qualité. Selon

---

<sup>15</sup> Annexe 2 et 2a, Pulsar 2015-2020



certaines entretiens la commission participative mise sur pied pour préparer l'autoévaluation (*Group EQUIP*) pourrait préfigurer une Commission Qualité Institutionnelle.

- 5 Les valeurs et priorités de cette culture qualité et sous-jacentes au système qualité ne sont pas clairement explicitées mais, entre les lignes, apparaissent des priorités telles que « responsabilité collective, approche formative et transversale, partage de bonnes pratiques ». En revanche, la culture de *reporting* est embryonnaire et certains entretiens ont fait état d'une réticence aux indicateurs. Plus globalement, les entretiens ont mis en évidence des degrés divers d'appropriation des questions de qualité dans les départements.
- 6 La HEFF se réfère classiquement au cycle PDCA dans son approche qualité. Des exemples de l'application de cette démarche ont été décrits lors de la visite. Toutefois, le comité a eu plus d'exemples de plans et d'actions (P&D) que de vérifications et réactions (C&A) suggérant que la « fermeture de la boucle » est un processus méritant un effort de consolidation.
- 7 Les étudiants n'ont pas de rôle dans la révision des programmes et ils ne sont pas davantage impliqués, au-delà des représentations légales, dans l'élaboration du dispositif et des modalités qualité.
- 8 La majorité des personnes rencontrées ont manifesté un engagement clair en faveur de l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

### Organisation et responsabilités

- 9 La Directrice-Présidente est garante de la définition des lignes directrices de la politique qualité à l'échelle de la haute école. La HEFF a nommé une personne ressource responsable pour la coordination de la qualité (poste à 50%).
- 10 Déjà mentionnée, une Commission participative d'Evaluation Interne de la qualité est en cours de constitution<sup>16</sup>.
- 11 Selon le DAEI, la plupart des départements ont mis en place une cellule permanente qualité constituée d'une coordination au niveau du département et de coordinations au niveau des commissions internes d'évaluation de la qualité<sup>17</sup>. L'organisation effective varie selon les départements. Ces postes ont un rôle essentiellement lié aux évaluations de l'AEQES mais comprend également des missions plus larges : être les relais entre les enseignants et les étudiants, assurer l'organisation des stages, organiser des colloques, participer à des projets pour la section, réviser les programmes, analyser et diffuser les résultats des EEE, parfois, organiser des voyages d'étude, ou s'occuper de la constitution des horaires, de la planification des activités et de l'organisation des réunions de section. C'est un engagement à temps partiel qui ne paraît pas être pris en compte dans les charges de travail au-delà d'un tiers du temps effectivement consacré<sup>18</sup>.

### Système Qualité

- 12 Un Système de management de la qualité est constitué de l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité

---

<sup>16</sup> Constitution CEI 20200128

<sup>17</sup> DAEI p. 25

<sup>18</sup> Entretien 8

conformément à sa stratégie. Le système est constitué de processus corrélés et interactifs pour atteindre les résultats visés. Les éléments de base d'un tel système sont : les objectifs en matière de qualité, les différentes démarches (ou processus) mises en place pour atteindre les objectifs, les interactions entre ces processus, les relations avec la stratégie, les responsabilités, le système d'information et les modalités de développement du système qualité. C'est sur cette base qu'est analysé le système de la HEFF.

- 13 La haute école n'a pas encore développé de politique qualité explicite et les objectifs paraissent actuellement très liés aux évaluations externes de l'AEQES.
- 14 L'institution a développé différents processus au service de l'amélioration continue des activités et en particulier :

**La planification stratégique**, élément central d'un système qualité. Ainsi que cela a été déjà décrit, l'institution a mené ce travail en relation avec le PO, et les départements le font à partir d'une lettre de mission. De nombreuses actions sont prévues à tous les niveaux en relation avec les axes stratégiques. Les mécanismes systématiques d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et des résultats atteints, ne sont pas apparus clairement au comité qui a toutefois repéré des éléments de cela dans divers documents. Il existe notamment des rapports annuels. La vérification de l'atteinte des objectifs est essentiellement réalisée par le niveau de concrétisation des projets<sup>19</sup>. Une vision plus claire des échéances et indicateurs au niveau de la haute école serait importante pour consolider ce processus.

La HEFF a intégré la qualité dans ses objectifs stratégiques mais n'a pas développé de stratégie systématique de développement de la qualité dans l'institution.

Le suivi des plans d'action associés aux objectifs stratégiques des départements se fait de façon informelle et il n'y aurait pas d'écrit correspondant.<sup>20</sup>

**L'évaluation des programmes** (cf. 1.9 pour les détails) repose essentiellement sur les évaluations organisées par l'AEQES. Un projet en cours de « Portfolio » vise à suivre l'évolution des programmes en dehors de ces contraintes externes.

**L'évaluation de l'enseignement par les étudiant.e.s (EEE)**. Les étudiants sont invités chaque année à remplir un questionnaire. Les données sont traitées au niveau des départements. En dehors de cela et pour ce qui touche aux enseignements individuels, l'initiative est laissée au corps enseignant<sup>21</sup> après qu'une tentative institutionnelle ait été abandonnée. Elle avait été contestée par certains syndicats se référant à des textes réglementations. Le processus est peu formalisé, certains feedback sont recueillis oralement. Les enseignants ont à leur disposition une banque d'environ 150 questions parmi lesquelles il est possible de choisir. Les entretiens ont confirmé l'hétérogénéité des pratiques. L'institution observe un faible taux de participation des étudiants aux évaluations<sup>22</sup>.

Plusieurs entretiens confirment qu'il n'y a pas de feedback systématique aux étudiants mais ils ont accès aux résultats par l'intermédiaire des représentants dans les instances. Des étudiants ont pu donner des exemples de modifications apportées suite à une EEE mais cela ne semble ni systématique ni formalisé.

---

<sup>19</sup> Annexe 15 - Rapport d'activités 2017-2018 validé CA. du 13 juin 2018

<sup>20</sup> Entretien 3

<sup>21</sup> Annexes : 1. 2017\_09\_27 - Autoévaluation des enseignements VDef, 2.EEE-Comment utiliser les outils proposés.pdf

<sup>22</sup> 19\_annexe\_17\_evalcursus\_montreal\_2018.pdf

- 15 Des structures existent pour soutenir les développements au plan pédagogique. Le Conseil pédagogique est un organe de réflexion veillant à la cohérence interne des processus (par exemple, évaluation des ECTS), des choix et lignes communes. Des unités ont été créées pour offrir un soutien pédagogique (cf. 1.3 & 1.5 pour plus de détails). Les entretiens mettent en évidence une dotation très insuffisante de ces entités en regard des besoins. Ces unités (CAP et SATICE) sont centralisées et n'ont pas de relais dans les départements.
- 16 Des formations sur les questions d'enseignement sont proposées à l'échelle de la haute école. Elles attirent un nombre variable de participant.e.s. Le passage à un enseignement entièrement en ligne au printemps 2020 a augmenté les chiffres de fréquentation. La Cellule d'accompagnement pédagogique répond également aux demandes spécifiques du corps enseignant.
- 17 Plus globalement, il y a peu de partage de bonnes pratiques entre enseignants au sein et entre départements, malgré la mise en place d'espace de partage de bonnes pratiques comme les midi-pédagogiques.
- 18 Il y a peu d'éléments de preuve d'interactions entre les différents processus (Il n'y a pas de lien entre l'EEE et le Conseil pédagogique).

### **Communication**

- 19 À la connaissance du comité, il n'y a pas de document institutionnel spécifique explicitant les grandes lignes de la politique qualité (englobant notamment les objectifs des démarches qualité, les valeurs sous-jacentes, l'organisation et les responsabilités, les différents processus et leurs interactions).  
Par ailleurs, il n'existe pas actuellement de document de synthèse (de type manuel qualité) qui regroupe l'ensemble des informations conceptuelles et pratiques sur l'approche de la qualité à la HEFF.

### **Conclusion**

- 20 La HEFF a établi les bases d'une culture et d'un système qualité qui sont partie intégrante de la stratégie institutionnelle. L'institution a établi des liens entre stratégie et qualité, ces aspects mériteraient toutefois d'être encore approfondis. La façon dont le système qualité vient en appui de la mise en œuvre et de l'évaluation de la stratégie devrait être plus clairement établie.
- 21 Le système qualité a déjà connu certains développements, des démarches de base existent et des outils ont été créés, mais ces démarches sont pour l'essentiel « activées » par les demandes externes comme les évaluations AEQES et ont encore besoin d'être davantage formalisées et mises en œuvre de façon plus systématique. Par ailleurs, certaines facettes du système comme par exemple le feedback aux étudiants ou le partage des bonnes pratiques, sont à consolider. La vision systémique et les interactions entre processus sont à développer de même que les modalités pour l'évolution du système qualité.
- 22 La Direction de l'institution à travers ses efforts et premières actions, décrites ci-dessus, montre son intention de soutenir le développement d'une culture qualité. Certains entretiens montrent que l'intégration et l'acceptation doivent encore être développées. Ceci souligne l'importance de prolonger les efforts de communication et d'implication de toutes les parties prenantes, en particulier le corps étudiant, dans l'élaboration des modalités qualité et

l'évaluation de leur adéquation (en créant éventuellement des modalités *ad hoc*). Il est toutefois important de relever que les personnes rencontrées étaient globalement positives par rapport aux questions de qualité.

- 23 En l'état actuel, le développement du système qualité repose en très grande partie sur la coordinatrice qualité ce qui soulève des inquiétudes quant à la pérennité du système et ce d'autant plus que les ressources pour la qualité et le développement de la qualité de l'enseignement sont extrêmement sous dimensionnées en regard des besoins et des ambitions.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Établir une stratégie de développement de la qualité qui serait l'occasion d'explicitier les objectifs en matière de qualité, les résultats attendus et à quelle échéance.
- 2 Élaborer un document global, de type manuel qualité, explicitant notamment les objectifs en matière de qualité, les valeurs et priorités, les composantes du système et les relations entre elles, l'organisation et les responsabilités, les modalités d'évolution du système qualité et le diffuser.
- 3 Élaborer et diffuser un document de synthèse sur la qualité (à vocation de communication, de type concept qualité).
- 4 Formaliser les procédures d'évaluation de programmes et EEE.
- 5 Développer le feedback aux étudiant.e.s sur les résultats des évaluations des enseignements (individuels et programmes).
- 6 Renforcer les structures en charge de la qualité et de l'amélioration de l'enseignement.

## ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

---

Référence : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

#### **Élaboration et approbation des programmes**

- 1 L'élaboration et l'approbation des programmes sont initiées par une évaluation par le pouvoir organisateur. Cette étape s'appuie sur des critères d'employabilité, d'alignement aux valeurs, de mesure de l'intérêt local de la mise en œuvre des programmes. Elle est réalisée lors de la présentation du projet stratégique de chaque futur directeur de département, en présence de la direction de la haute école et est un élément de choix du directeur par le PO. Les inspecteurs, qui vérifient le suivi des objectifs, l'adéquation entre les formations et les besoins locaux et évaluent les directions, restent ensuite en charge des questions de développement des programmes au cours du temps.
- 2 Aucune étape du processus ne prévoit d'analyse globale des ouvertures de formation au niveau de la haute école. La cohérence et la non-concurrence entre formations sont basées sur la nécessité d'habilitation par l'ARES et sur les échanges entre départements en collège de direction. Il n'y a pas de stratégie de cohérence globale de l'offre de formation.
- 3 Au sein de la haute école, les programmes sont validés par les conseils de département, le conseil pédagogique et le conseil d'administration.

#### **Mise à jour, analyse de la conformité et révision des programmes.**

- 4 L'adaptation des programmes est sous la responsabilité des départements, pris en charge par les coordinateurs de section. Il n'y a pas d'analyse d'opportunité ni de processus défini pour le suivi, la révision, la mise à jour voire la fermeture d'un programme. Le seul critère identifié est le nombre minimum de participants au programme. Le pouvoir organisateur intervient très peu à ce stade.
- 5 La cellule qualité institutionnelle met en œuvre des évaluations de cursus mais celles-ci sont essentiellement liées aux évaluations par l'AEQES ou à des circonstances particulières (pandémie, obligation réglementaire, ...). La planification et la mise en œuvre d'actions suite à ces analyses est à la discrétion des départements. Un outil portfolio est en cours de mise en œuvre pour faciliter le travail de mise à jour des programmes (voir aussi 1.9)

- 6 La vérification du lien avec les référentiels, les profils et les contenus minimaux tels qu'ils sont définis par l'ARES ne fait pas l'objet d'une étape spécifique formalisée, mais fait partie des attendus internes de la haute école, sous la responsabilité des départements et des coordinateurs qualité

7

### **8 Participation des étudiants et des parties prenantes externes**

- 9 Les étudiants participent aux instances de l'établissement, conseils de département, conseil pédagogique et conseil d'administration et peuvent donc participer aux processus de conception, évolution des programmes de formation. Un point qualité est prévu aux ordres du jour. Leur implication reste peu effective. Les professeurs invités sont considérés comme représentants des parties prenantes externes.

#### **Programmes, charge de travail, stages**

- 10 Les fiches UE sont rédigées collectivement par les équipes d'enseignants de la cellule UE. Elles sont publiées sur le site, mais il n'y a pas de vérification systématique de leur complétude. Toutefois des efforts sont faits par l'implication de stagiaires du CAP dans certains cas.

11

- 12 il n'y a pas systématiquement de vérification de leur complétude hormis dans les départements où une stagiaire psychopédagogue a, au sein du CAP, pris en charge cette vérification. On observe une certaine hétérogénéité dans les résultats mis à disposition des étudiants et du public, mais aussi dans les évaluations ECTS / charges de travail. Ressenties comme contraignantes par les enseignants, elles sont complétées par des contrats pédagogiques individuels partagés sur eCampus. Le service d'appui à la pédagogie aide à garder le lien entre fiches UE et contrats pédagogiques.

- 13 La Cellule l'Appui Pédagogique (CAP) organise des midis pédagogiques qui incitent aux échanges de bonnes pratiques entre départements. Il n'y a pas de mesure d'efficacité de ces actions.

- 14 Les modalités de stage sont définies (50 % des crédits d'un quadrimestre, nombre de semaines supérieur à 15, contenu vérifié. Une page sur les stages et sur les livrables attendus est partagée sur eCampus, mais chaque section a ses propres spécificités. Le rapport comprend une évaluation du stage par l'étudiant mais ces retours ne sont pas systématiquement utilisés.

### **Conclusion**

- 15 La HEFF se réfère à un processus clair d'élaboration des programmes et qui permet la contribution de personnes représentant des points de vue divers dans la décision. Ceci étant au niveau Institutionnel il n'y a pas de stratégie globale de l'offre.

- 16 Les fiches UE et cas échéant les contrats didactiques clarifient les objectifs mais souffrent d'une certaine variabilité et il n'y a pas de processus formel pour s'assurer de la conformité des contenus.

## **RECOMMANDATIONS**

- 1 Décliner une politique qualité en matière de formation pour veiller à une cohérence globale de l'offre de formation.
- 2 Mieux impliquer les étudiants dans la conception et l'analyse des EEE.

- 3 Associer plus concrètement des étudiants et des représentants de parties prenantes externes à l'élaboration et à la révision des programmes.
- 4 Travailler sur la cohérence « Contrats didactiques - Fiches UE ».

## ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

---

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La Direction de la HEFF affirme une volonté politique de développer un enseignement et un apprentissage centrés sur les étudiants. Cette volonté se traduit par la référence à ces notions dans le PPSC et par l'inclusion de quatre objectifs stratégiques portant sur ces aspects. L'ébauche du prochain plan stratégique s'inscrit dans la continuité du PULSAR 2015-2020 (voir ESG 1.1.). Au cours du processus d'autoévaluation la haute école a pointé cet ESG parmi ceux constituant le plus grand défi.

#### **Soutien aux étudiants**

- 2 Diverses initiatives visant à soutenir les étudiants tant sur le plan académique que personnel sont en place. L'aide apportée aux étudiants s'articule autour de trois grands axes : l'aide psychopédagogique, l'aide psychologique, le tutorat<sup>23</sup>.
- 3 Le Programme Annuel des Etudiants (PAE) est destiné à aider les étudiants à faire en sorte que leurs choix n'entraînent pas une charge de travail trop lourde. L'information sur le parcours est complétée par les fiches UE, dont le niveau de description varie d'un département à l'autre (voir ESG 1.2.).
- 4 Ces fiches UE sont utilisées pour communiquer, selon une trame commune, toutes les informations sur les unités d'enseignement. Elles comportent toutes les rubriques nécessaires pour renseigner les étudiants sur les acquis d'apprentissage visés, l'enseignement et l'évaluation. Ces fiches sont définies au niveau des sections et afin de davantage individualiser les descriptions de nombreux enseignants ont élaboré des contrats pédagogiques qui précisent les attentes vis-à-vis des étudiants. Le CAP aide à s'assurer de la cohérence entre les fiches UE et les contrats didactiques.
- 5 L'échantillon de fiches consultées par le comité fait ressortir une relativement bonne adéquation entre les objectifs et les modalités d'évaluation. Cela est surtout vrai pour les objectifs portant sur l'acquisition de contenus et une marge de développement existe pour les compétences plus globales.

---

<sup>23</sup> Voir ESG 1.6 pour les détails de ces mesures



- 6 Le Règlement des Études et des Examens donne aux étudiants toutes les informations utiles à leur parcours et notamment, en plus des conditions diverses à remplir, celles relatives au soutien à l'apprentissage (SAME) et aux procédures formelles de recours. Le document contient également le code de bonne conduite et les précisions sur l'intégrité académique.
- 7 La façon de suivre l'évolution du parcours des étudiants apparaît un peu floue et la notion de réussite ne semble pas donner lieu à une définition claire.<sup>24</sup>

#### **Soutien au personnel**

- 8 Le personnel est également soutenu dans son engagement académique auprès des étudiants, par les deux cellules de soutien pédagogique (CAP et SATICE)
- 9 Le comité a eu plusieurs exemples de la mise en œuvre de méthodes d'enseignement davantage centrées sur les étudiants (projets, classes inversées, etc.). Les étudiants font état de davantage de diversité en fonction des domaines et avec une proportion de cours magistraux qui en moyenne paraît être relativement élevée. La pandémie du COVID 19 a naturellement eu un impact majeur sur l'évolution des méthodes avec un recours indispensable au numérique, la question de ce qui restera à long terme de cette expérience demeure.
- 10 Actuellement, la haute école ne paraît pas avoir de vision globale de la diversité des approches pédagogiques utilisées et de l'évolution des programmes en la matière. Bien que des initiatives existent au plan individuel ou départemental, le comité n'a pas eu connaissance d'une stratégie institutionnelle pour développer un enseignement centré sur les étudiants et l'apprentissage.
- 11 Les enseignants peuvent avoir du soutien pour rédiger les contrats didactiques. Les "fiches UE" sont construites collectivement au niveau des sections.

#### **Représentation des étudiant.e.s**

- 12 Conformément au décret de septembre 2012<sup>25</sup>, les étudiant.e.s sont représenté.e.s dans tous les organes de conseil de l'établissement, y compris le Conseil pédagogique qui est responsable de toutes les questions relatives à l'enseignement et à l'apprentissage. Il existe également un Conseil des étudiants administrateurs qui est reconnu et soutenu par la HEFF. La Direction de la haute école évoque la difficulté à maintenir l'engagement des étudiants dans la durée.
- 13 La mission du Conseil étudiant comprend la promotion et la défense des intérêts des étudiants, l'encouragement de la participation des étudiants à la vie universitaire et la diffusion de l'information auprès du corps étudiant<sup>26</sup>.

#### **Conclusion**

- 14 Dans l'ensemble, le comité estime qu'il existe à la HEFF une culture de préoccupation et de soutien au corps étudiant, comme en témoignent les différentes mesures mises en place pour les soutenir de manière structurelle et durant la crise sanitaire.
- 15 La HEFF offre des possibilités d'une certaine flexibilité dans le parcours de l'étudiant.

---

<sup>24</sup> Entretien 3

<sup>25</sup> Décret relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur

<sup>26</sup> Statuts de la HEFF approuvés par le CA le 14 mai 2020

- 16 Bien que le cadre légal prévoie l'implication des étudiants dans les instances, la haute école semble avoir parfois du mal à les mobiliser. Le comité estime que davantage pourrait être fait pour encourager les étudiants à jouer un rôle actif dans l'établissement. Il considère qu'actuellement, la HEFF travaille beaucoup pour les étudiant.e.s et elle pourrait faire plus *avec* elles et eux. Une valorisation plus marquée de leur engagement pourrait contribuer à une implication plus forte. Actuellement, les étudiants semblent n'être impliqués que superficiellement dans les questions relatives à l'Institution et aux programmes ;

## RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre le développement d'une approche Institutionnelle d'un enseignement centré sur l'étudiant.e et l'apprentissage. Consolider les approches pédagogiques pour faire face à l'hétérogénéité étudiante.
- 2 Constituer une vision globale de l'évolution des méthodes d'enseignement et évaluer leur adéquation.
- 3 S'assurer de l'adéquation aux besoins des dispositifs d'aide à la réussite
- 4 Augmenter de façon significative les moyens des services de soutien et d'accompagnement pour renforcer la politique incitative et répondre aux ambitions de l'Institution.
- 5 Travailler avec le Conseil des étudiants administrateurs et tous les représentants des étudiant.e.s afin de s'assurer que les étudiant.e.s jouent un rôle actif dans la création de l'environnement dans lequel ils apprennent, plutôt que d'être les bénéficiaires passifs de l'enseignement qu'ils reçoivent.

## ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

---

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les conditions d'admission dans les formations de la haute école sont accessibles aux étudiants et explicitées sur le site internet de la HEFF. Le Règlement des études est établi en conformité au Projet pédagogique, social et culturel (PPSC) de la haute école et les fiches descriptives des unités d'enseignement (UE) et les règlements internes ou spécifiques à certains enseignements font partie intégrante de ce règlement. Il explicite toutes les phases du cycle d'études: la procédure d'inscription, l'élaboration et la validation du programme annuel de l'étudiant (PAE), les services de soutien aux étudiants, les règles d'évaluation et de délibération, ainsi que les procédures de recours. La haute école a par ailleurs adapté son règlement pour expliciter les adaptations nécessaires à la période de pandémie actuelle.
- 2 La Commission d'admission et de validation des programmes (CAVP) assume la responsabilité de valider le PAE. Les obligations administratives liées à l'organisation des CAVP ainsi que l'élaboration des PAE sont jugées très lourdes par l'ensemble des parties prenantes et sont un point d'attention de l'institution.
- 3 La HEFF a mis en place les contrats didactiques, définissant le cadre de l'activité, les attentes de l'enseignant et les modalités d'évaluation, en complément des unités d'enseignement (UE). Ces contrats didactiques sont considérés comme plus souples et adaptables que le format des fiches UE et sont perçus positivement par les étudiants. Les fiches UE souffrent d'un manque d'homogénéité au sein de l'Institution (voir ESG 1.2. et 1.3.). Bien que les étudiants semblent ne pas rencontrer de problème d'accès à l'information sur le contenu des programmes, les pratiques sont à géométrie variable. Par ailleurs, des différences de pratiques existent également en fonction du profil des enseignants. Les professeurs à temps partiel et invités semblent moins rigoureux quant au contenu des fiches UE.
- 4 L'information concernant les règles d'évaluation des enseignements n'est pas toujours perçue comme adaptée par les étudiants, surtout suite au passage en distanciel des cours nécessitant des modalités d'évaluation adaptées.
- 5 Les contraintes générées par la situation sanitaire ont accéléré la numérisation du processus d'inscription et de réinscription des étudiants à la HEFF. A partir de la rentrée académique 2021-2022, le portail pour les inscriptions en ligne devrait être effectif et pour les réinscriptions, la

procédure s'appuiera sur une interface interne. La possibilité de s'inscrire en présentiel sera toujours offerte à certains publics d'étudiants. L'Institution semble ouverte à l'idée de s'appuyer sur un groupe d'utilisateurs en concertation avec le Conseil des Etudiants Administrateurs (CEA).

- 6 La taille humaine de l'institution encourage la proximité entre les étudiants et le corps professoral ainsi qu'avec le personnel administratif assurant une relative fluidité de l'accès à l'information pour l'ensemble des programmes. L'ensemble du personnel se montre disponible et au service de l'étudiant et de sa réussite.
- 7 L'institution accueille des étudiants au profil diversifié, étant donné son bassin de recrutement. Afin de prendre compte l'hétérogénéité grandissante des étudiants, la HEFF a développé au sein de ses départements des programmes personnalisés notamment pour accompagner la réorientation ou la reprise d'études des étudiants. Une attention particulière a été accordée à la 'valorisation des acquis de l'expérience' (VAE) avec la désignation d'une conseillère VAE, par disposition décrétales, et la publicité de ce processus sur le site de la HEFF. La conseillère 'VAE' joue un rôle central dans l'élaboration des programmes personnalisés des candidats VAE et en soutien du jury VAE, par sa connaissance du processus et de chaque dossier individuel.
- 8 Le Service d'Accompagnement au Métier d'Étudiant (SAME) aide l'étudiant à déterminer et confirmer son projet personnel et professionnel. Il lui propose un accompagnement pédagogique individuel. Le SAME a développé le tutorat entre étudiants et d'autres activités comme le blocus encadré (voir ESG 1.6.).
- 9 En fin de parcours de l'étudiant, un supplément au diplôme complète le diplôme octroyé à l'étudiant et reprend les informations relatives à la qualification obtenue et au niveau des compétences acquises. Ce complément reste cependant relativement formel, ne permettant pas de refléter les compétences transversales acquises par l'étudiant ou l'engagement dans les organes de gestion de l'Institution.
- 10 La HEFF reconnaît le statut d'étudiant entrepreneur académique depuis la rentrée académique 2019-2020. Ce statut doit permettre à l'étudiant de combiner sa vie d'étudiant avec un projet entrepreneurial et s'inscrit dans la dimension professionnalisante de l'enseignement offert par la HEFF. Ce nouveau statut donne la possibilité à l'étudiant de conserver ses droits d'étudiant et de pouvoir bénéficier dans la mesure du possible de certains aménagements durant ses études.
- 11 La HEFF s'appuie sur « *HEFF en chiffres* » pour le suivi du parcours des étudiants et sur l'information reprise dans l'outil ProEco (voir ESG 1.7) qui n'est pas totalement adapté aux besoins de la Haute Ecole. La taille modérée des effectifs des classes permet également un suivi informel de la progression des étudiants. Cependant, la HEFF ne semble pas disposer d'une indication précise de la réussite de ces étudiants, pour partie expliqué par l'impact du Décret Paysage sur la notion de réussite dans un contexte de plus forte individualisation du parcours de l'étudiant.

## Conclusion

- 12 La HEFF a établi et publié les règles générales relatives à l'admission et à la progression des étudiants. Le processus global est bien balisé. C'est davantage dans le détail des exigences (fiches) que la HEFF peut progresser de même que dans le suivi des étudiants, notamment avec des données probantes.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Veiller à clarifier la fonction respective des fiches UE et contrats didactiques.
- 2 Améliorer le fonctionnement du CAVP et la procédure pour la mise en place des PAE, ces derniers étant un instrument important dans un contexte d'individualisation plus marqué du parcours de chaque étudiant.
- 3 Associer les étudiants au développement de la nouvelle plateforme d'inscription en ligne pour s'assurer de son adéquation par rapport aux besoins de l'utilisateur final.
- 4 Renforcer les instruments de suivi du parcours de l'étudiant en s'appuyant sur l'application ProEco ou une alternative.
- 5 Favoriser la reconnaissance accrue des apprentissages informels dont l'engagement étudiant au sein des instances de la haute école et des activités entrepreneuriales, par exemple par une annexe au supplément de diplôme.

## ESG 1.5. : Personnel enseignant

---

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le profil des enseignants de la HEFF est assez diversifié, ce qui est une richesse de ce type d'Institution permettant de nourrir le contenu de l'enseignement par leur expérience professionnelle. La procédure de recrutement est bien balisée de par son caractère très réglementé. L'institution encourage les candidatures spontanées pour constituer une réserve de recrutement permettant de répondre à des besoins imprévus. Les enseignants bénéficient d'une réelle liberté pédagogique ce qui peut favoriser le développement de l'innovation pédagogique mais semble se faire au détriment des échanges et de la mutualisation de bonnes pratiques, surtout entre implantations ou domaines différents.
- 2 La cellule d'accompagnement pédagogique (CAP) accompagne les nouveaux enseignants au travers d'une formation dédiée et les autres enseignants dans la professionnalisation de leur métier, notamment pour le développement de l'approche programme et par compétence. Le CAP soutient également les enseignants dans le processus d'obtention du certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement Supérieur (CAPAES). Le CAP est également un lieu d'échange de bonnes pratiques sur des innovations pédagogiques, par exemple dans le cadre du CAP – Midi pédagogique. Le CAP fonctionne sur demande des enseignants.
- 3 Le Service d'Accompagnement aux Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (SATICE) propose un service de soutien techno-pédagogique pour l'utilisation pédagogique des différents « supports informatiques » (ordinateurs, tablettes, smartphones...) aux enseignants de la HEFF.
- 4 L'institution a renforcé les ressources à disposition de ces deux services qui ont permis d'accompagner le passage en mode distanciel des enseignants. Il existe une bonne complémentarité entre les services proposés par le CAP et le SATICE et une réelle réactivité dans la réponse aux demandes des enseignants en s'assurant que les demandes de soutien technique sont arrimées dans une démarche pédagogique réfléchie. Ces mises en commun des compétences du CAP et SATICE doivent permettre d'encourager le développement de la techno-pédagogie par les enseignants. L'accès aux formations peut pâtir de leur organisation durant les heures de cours, même si celles-ci sont enregistrées.
- 5 L'institution met à disposition des enseignants une banque de données reprenant un ensemble de questions leur permettant de construire leurs évaluations des enseignements (EEE). L'organisation de séance plénière par les départements permet de sensibiliser les enseignants aux questions d'évaluation. Cependant une fois qu'un enseignant s'est approprié

les questions, il y a peu de rétroaction vers le CAP de la part des enseignants. Par ailleurs, la participation des étudiants aux EEE reste faible.

- 6 Les enseignants ont accès à de la formation continuée au travers du service FERRER formation. La demande reste cependant faible étant donné le manque de temps disponible pour s'engager dans de telles formations.
- 7 La mobilité internationale des enseignants à des fins d'enseignement et de formation reste limitée malgré la désignation d'une nouvelle personne en charge de cette question et l'appui de la direction de HEFF au travers du Bureau des Relations Internationales (BRI). La HEFF ne semble pas valoriser ce type d'expérience au niveau des enseignants et la procédure pour la mobilité est perçue comme chronophage et bureaucratique.
- 8 Bien que la promotion de recherche appliquée fasse partie des missions de la HEFF, la recherche appliquée reste peu développée. La HEFF s'est dotée récemment d'un Centre de Recherche dont la mission est de promouvoir et de faciliter les collaborations entre la haute école et les partenaires extérieurs de la recherche scientifique appliquée. L'objectif est également de favoriser les projets de recherche collaboratifs entre domaines au sein de la HEFF. Cependant, la recherche appliquée reste à ce stade du ressort de l'initiative individuelle des enseignants et ne contribue donc pas à alimenter de manière structurée l'enseignement. La nature de l'offre de formation de l'institution (par exemple au travers de l'attention au formation type BAC +3) et l'existence de contraintes systémiques comme l'absence de reconnaissance du statut d'enseignant-chercheur permettent d'expliquer en partie le peu de dynamique en matière de recherche appliquée, facteurs auxquels s'ajoutent le manque de temps à consacrer à la recherche et l'absence de moyens financiers.
- 9 Les intervenants externes, assez nombreux pour certaines formations de la HEFF, apportent un ancrage dans la réalité socioprofessionnelle ce qui est une source de qualité de l'enseignement.

## Conclusion

- 10 Les procédures de recrutement sont bien balisées et les enseignants ont accès à des services (formation, conseil, évaluation, etc.) pour le développement de leurs compétences en enseignement mais la demande est faible.
- 11 La mobilité des enseignants est réduite et l'implication dans la recherche appliquée reste un important défi malgré les efforts réalisés notamment la création du Centre de recherche.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Développer davantage la pluridisciplinarité entre domaines et implantations pour favoriser l'échange de bonnes pratiques et le sentiment d'appartenance à la HEFF, ainsi que l'évaluation par les pairs au niveau des enseignements.

- 2 Repenser la mobilité internationale des enseignants en évaluant les attentes des enseignants dans ce domaine.
- 3 Soutenir le développement de la recherche appliquée en s'appuyant sur la création du Centre de Recherche et en veillant à l'adaptation de la charge de travail des enseignants souhaitant s'engager dans des projets de recherche.
- 4 Assurer la mise à disposition de ressources pérennes pour les services CAP et SATICE et encourager ce type de pluridisciplinarité, s'appuyant sur les synergies entre ces deux services, notamment en matière de techno-pédagogie.



## ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

---

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La Haute Ecole Francisco Ferrer compte 5 sites différents : Palais du Midi, Anneessens, Brugmann, Terre-Neuve et enfin Lemonnier. Sur la base des témoignages recueillis, le comité a constaté d'importantes disparités en fonction des sites en matière de ressources physiques. L'institution ne dispose que de deux bibliothèques, avec des horaires parfois inadaptés aux besoins d'un nombre important d'étudiants. Il a également été décrit des locaux de grandes qualités (espace, ...) mais parfois vétustes, ainsi qu'un manque important d'espaces de *co-working* en particulier dans certains départements. Des difficultés ont également été abordées en matière de restauration, absence ou surcharge des lieux où se restaurer.
- 2 Le comité a constaté - pour le cas spécifique des étudiants préparant des diplômes en codiplomation - des difficultés d'accès aux ressources sur les différents sites, des bibliothèques aux espaces de *coworking* mais aussi pour le soutien psychosocial et un impact sur le sentiment d'appartenance a été relevé.
- 3 Il semble y avoir un manque d'intégration entre les différents départements, les sites, voire entre les sections. Ainsi, certaines sections ressentent un sentiment d'exclusion de la HEFF en raison de l'éloignement géographique avec le Palais du Midi. Ce manque de liens se traduit également par une absence d'échanges de bonnes pratiques entre départements (voir également ESG 1.5.).
- 4 La vie associative au sein de la haute école existe mais reste balbutiante. Des évènements et projets incluant l'ensemble de la haute école sont organisés, mais en nombre limité. De même, la représentation étudiante au sein de la haute école repose sur le Conseil des étudiants administrateurs, qui éprouve de fortes difficultés pour le recrutement des représentants étudiants et la transmission de l'information, complexifiant le dialogue entre étudiant.e.s et Direction ainsi que la participation des étudiant.e.s à la gouvernance, malgré une volonté réelle de l'institution de travailler à pallier ce constat.
- 5 Le comité a constaté que la haute école avait mis en place des mesures associées à la crise sanitaire. Néanmoins, ces mesures apparaissent comme bien souvent inconnues des usagers et peuvent donner une impression d'accompagnement insuffisant. Par exemple, en lien avec les examens, des adaptations n'ont pas été communiquées aux étudiants et à leurs délégués, entraînant inquiétudes et interrogations. Le comité souligne que le service psycho médical n'est pas suffisamment connu des étudiants, à l'inverse du SAME par exemple. Ce constat est

confirmé pour d'autres services dédiés à l'accompagnement, tel que l'infirmerie, les aides aux stages ou encore les services sociaux, car situés dans d'autres bâtiments, où l'information n'est pas relayée ou suffisamment connue des étudiants

- 6 Concernant le suivi du parcours des étudiants - complexifié avec le décret Paysage - il ne semble pas, en l'état, que la haute école utilise les données de son système d'information (SI) pour suivre la situation des étudiants. Il en va de même pour le suivi de la réussite des étudiants. A l'inverse, le comité tient à saluer les relais du service d'aide et d'accompagnement Ferrer qui accompagnent les étudiants porteurs d'un handicap physique, mental, visible ou invisible.
- 7 Concernant la mobilité internationale, il semblerait que les étudiants aient, en fonction des sections, parfois une faible visibilité des opportunités existantes. Les taux de mobilité sont très faibles, de 6 à 9 étudiants IN, et moins OUT. Concernant l'assistance à la recherche des stages, là aussi le comité a constaté de fortes différences en fonction du département, avec par exemple, des listes de lieux de stage pouvant potentiellement accueillir des stagiaires, qui n'existent pas dans toutes les sections. Le comité appelle donc à une homogénéisation de la transmission de l'information et d'une assistance égalitaire aux étudiants.
- 8 Enfin, l'institution a mis en place des enquêtes afin de suivre et mieux comprendre le quotidien et le ressenti des étudiants, notamment le service d'aide à la réussite à propos du COVID par exemple, ou le service qualité. Les étudiants ne semblent pas en l'état associés à la mise en place de ces questionnaires, certains n'en ont pas rempli, ni eu de retours des résultats.

## Conclusion

- 9 Une certaine disparité apparaît au niveau des locaux et certaines structures semblent insuffisantes dans certains cas (lieux pour la restauration ou espaces de *co-working* par exemple dans certaines implantations).
- 10 Beaucoup de services sont à disposition des étudiants mais ne semblent pas nécessairement bien connus des étudiants. L'adéquation des ressources offertes aux besoins des étudiants n'est pas solidement documentée.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Revoir les leviers de communication de l'information des services destinés aux étudiants en accroissant notamment sa centralisation de l'information, par exemple, via un guide étudiant ou une journée d'information.
- 2 Adapter les services, par exemple, bibliothèques ou espaces de *co-working*, en fonction des besoins des étudiants via des consultations, en redynamisant le Conseil étudiants.
- 3 Mettre en place des enquêtes à destination des usagers, en incluant les étudiants dans leur élaboration et veiller à transmettre les résultats à l'ensemble des parties prenantes, y compris les étudiants, y compris pour l'évaluation des enseignements.

- 4 Développer le sentiment d'appartenance à la haute école, avec une attention particulière pour les codiplômations et les liens entre les sites, départements et sections, en encourageant les activités y compris en période de distanciel.
- 5 Mieux soutenir, communiquer et accompagner les étudiants en recherche de stage à la fois en FWB mais aussi en Europe et à l'étranger, ainsi que pour la mobilité internationale.

## ESG 1.7. : Gestion de l'information

---

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Dans le cadre de PULSAR, les directeurs de départements et la Direction-Présidence rédigent de façon participative des lettres de mission avec le pouvoir organisateur. Ces lettres fixent des objectifs qui sont évalués de façon ponctuelle par des *reportings* à dates fixes, suivant un agenda politique. Un tableau de bord a été initié mais abandonné. Le suivi des objectifs ne se fait que de façon qualitative. Ces objectifs ne sont donc pas utilisés comme indicateurs de performance.
- 2 L'utilisation des outils d'évaluation des enseignements s'appuie sur le cadre légal en la matière. La mise en œuvre varie selon les départements et son approche est insuffisamment systématique pour pouvoir être exploitée et constituer un élément fiable de retour à un niveau global. L'analyse des résultats s'arrête au mieux au niveau des départements sans lien avec le CAP. Les EEE sont gérées individuellement par les enseignants, avec une approche très qualitative, parfois par entretiens oraux. L'institution ne dispose pas du taux de réponse.
- 3 Les missions spécifiques « fonctions support et soutien » de la haute école ne font pas l'objet de collectes de données, ce qui rend difficile le suivi de leur efficacité et leur amélioration continue.
- 4 Le HEFF dispose d'éléments appropriés pour initier un système d'information décisionnel : un système d'information de gestion ProEco qui permet de collecter un certain nombre de données pertinentes pour le pilotage des programmes (RH, inscriptions, notes, ...), « HEFF en chiffres » (créé en vue des évaluations externes, tenu à jour par une personne dédiée), un rapport d'activités annuel, très riche en données, ... Une partie RH a été développée qui complète ProEco. Une base de données centrale permet de centraliser et de synchroniser les données. Elle est interrogée à la demande (requête SQL). Un portail est en cours de construction. Ces éléments pourraient être mis à profit pour le pilotage des programmes en les complétant et en élargissant le périmètre de collecte des données (profil des étudiants, suivi des *alumni*, suivi des formations, insertion professionnelle, suivi des Erasmus, ...).
- 5 Le système d'information de la haute école se construit en relation avec le service informatique du PO. Un travail sur les données est réalisé en collaboration avec un inspecteur de l'enseignement obligatoire, pour la mise en place d'un tableau de bord « TABORD » qui devrait regrouper les grands indicateurs (ex : niveau de redoublement). Une relation de confiance s'est établie qui devrait permettre à la haute école de mettre en place les outils pertinents (pour l'enseignement supérieur) pour la collecte et l'exploitation des données.

## Conclusion

- 6 La HEFF a mis en place des outils de gestion qui constituent des éléments d'un système d'information mais celui reste embryonnaire par rapport à ce qu'on attend d'un tel système pour assurer la qualité. Par ailleurs, il manque pour le moment de données quantitatives et de systématité dans le recueil de données qualitatives pour assurer la transparence et piloter.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Donner davantage de place à l'utilisation des données dans le cadre de l'amélioration continue. Définir des données à suivre et des cibles pour le pilotage.
- 2 Utiliser les données existantes et dresser la cartographie des données qui pourraient être utiles et de leurs origines. Poursuivre le développement de la base de données centralisée.
- 3 Élaborer un schéma directeur du numérique pour organiser la mise en place du portail décisionnel, recueillir les besoins et hiérarchiser les demandes en matière d'évolution du Système d'information.

## ESG 1.8. : Information du public

---

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En matière de communication, la haute école s'appuie sur un service communication RELAIS ne comportant qu'une personne, et ayant un périmètre peu explicite en l'absence de descriptif de fonction ou de fiche de poste. Le comité salue néanmoins le travail important qui a été mené ces 4 dernières années, notamment en matière de stabilisation et de formalisation de la communication de la HE Francisco Ferrer à l'image du site internet de l'institution. Le comité invite la haute école à clarifier sa stratégie en matière de communication à mettre en adéquation avec les moyens alloués.
- 2 Une ambition exprimée de la haute école est de joindre les différentes identités préexistantes de manière à faire émerger une identité commune et la véhiculer en interne et externe. Face à cette ambition, le comité a constaté des inégalités entre sites et départements, un sentiment d'appartenance encore timide, en particulier pour les cursus en codiplômation. Le comité invite la haute école à renforcer ces actions tant en interne qu'en externe de manière à rayonner sur la scène de l'enseignement supérieur en région Bruxelloise, avec une identité forte et unie, en ajoutant la représentation étudiante à la réflexion.
- 3 Concernant la communication interne, le comité a constaté que le système de relais au sein des départements ne fonctionnait pas toujours, en raison d'une démotivation de ces relais ou d'un cumul d'activités, couplé à un déséquilibre en termes de ressources entre départements (certains départements disposant d'un relais quand d'autres en ont deux). Le comité appelle à une restructuration du système de relais. Par ailleurs, il a été constaté d'importantes difficultés de communication entre enseignants et étudiants, mais aussi entre étudiants et direction.
- 4 Le service communication gère à la fois l'information « études » mais aussi la communication institutionnelle. Le comité a constaté que la crise sanitaire avait pu mettre en exergue des lacunes de communication interne par certaines parties prenantes. Par exemple, il a été décrit des difficultés d'information en lien avec les modalités évaluation ou encore les adaptations décidées en lien avec la situation Covid. Ce déficit de communication, et ces pertes d'informations créent de la distance entre les communautés
- 5 Dans le cadre de l'information aux publics, le comité, constatant que les fiches UE ne sont pas égales dans leur complétude (voir ESG 1.2. et 1.4.), souligne les initiatives mises en place pour remédier aux dysfonctionnements des UE, mais note un manque d'intégration et de communication avec le contrat didactique, ce dernier constituant un point fort, différenciant et apprécié.

- 6 Les actions en faveur des *alumni* sont encore balbutiantes. Il n'existe pas encore de réseau des *alumni* HEFF, et les liens entre les *alumni*, l'institution et les étudiants sont timides. Le comité invite dès lors à une meilleure structuration et un suivi des *alumni*, à une synergie avec le service communication et des liens plus étroits entre *alumni* étudiants, de manière notamment à renforcer le sentiment d'appartenance à la haute école.
- 7 Il n'existe pas encore en l'état d'une démarche qualité au sein du service communication, il n'y a pas ou peu d'enquêtes spontanées, mais des mesures correctives en réaction à des plaintes. Le service communication étant en cours de restructuration, et définissant sa stratégie, la gestion de la qualité n'a pas encore pu percoler.

## Conclusion

- 8 La communication est naturellement un enjeu majeur non seulement pour le fonctionnement de l'institution et sa visibilité externe mais aussi pour créer un sentiment d'appartenance dans une institution un peu éclatée. Beaucoup de choses se font au niveau de la communication, en particulier au regard des moyens limités, mais l'absence de stratégie et les ressources limitées nuisent à un travail en profondeur.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Clarifier la stratégie en matière de communication à mettre en adéquation avec les moyens alloués.
- 2 Réfléchir aux leviers afin d'améliorer la communication interne entre les parties prenantes, en particulier en lien avec les aspects centraux des études et revoir le système des relais.
- 3 Renforcer les liens avec les *alumni* et leur suivi et construire une association des anciens.
- 4 Mettre en place une démarche qualité cohérente et formaliser les procédures associées à la communication au sein de la FWB en clarifiant le périmètre du service.

## ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

---

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Des évaluations de programme existent évidemment dans le cadre de l'AEQES et la HEFF a régulièrement participé aux évaluations organisées par clusters.
- 2 Ces évaluations sont menées au niveau des départements et elles sont mises en œuvre par l'intermédiaire des coordinatrices et coordinateurs de section, en collaboration avec les cellules qualité permanentes, quand elles existent. Ces personnes s'occupent également du suivi des plans d'actions et des « points qualité » discutés dans les conseils.
- 3 Parallèlement aux évaluations menées à l'initiative de l'AEQES, la HEFF procède chaque année à une évaluation de l'enseignement par les étudiants ainsi qu'à une évaluation en miroir adressé au corps enseignant. Sur la base d'une structure commune, les sections ont la possibilité de modifier la liste de questions (base de questions à disposition).
- 4 Dans le cas de révisions de programmes, l'avis de parties prenantes externes peut être sollicité. Certains *alumni* ont été sollicités pour donner leur avis sur les programmes.
- 5 Il semble toutefois que le processus global d'évaluation et de révision des cursus en dehors des procédures AEQES soit encore peu formalisé et non systématique.
- 6 Le comité n'a pas eu connaissance d'un document explicitant le processus global de révision des programmes et sur lequel les outils viendraient se greffer en appui à différentes étapes du processus et en fonction du contexte spécifique du programme.
- 7 Cette lacune pourrait être comblée par la mise en œuvre d'un projet en cours de développement : « Le portfolio annuel, qui se veut un outil au service de la qualité du programme et qui permet de le situer dans le cercle de qualité *Plan, Do, Check, Act* »<sup>27</sup>. Le document de présentation évoque les étapes du processus et les questions associées, la récolte des indicateurs, les ressources à disposition et les outils de suivi. Ce projet est le résultat d'un travail collaboratif.

---

<sup>27</sup> Annexe 6 Portfolio qualité, p1



- 8 La coordinatrice qualité organise parfois des rencontres entre coordinatrices et coordinateurs de sections mais l'institution ne paraît pas disposer d'une vision globale de l'état d'avancement de tous les projets en la matière.
- 9 Les dimensions d'évaluation transparaissent en filigrane de la banque de questions<sup>28</sup> (par exemple : construction des acquis d'apprentissage, méthodologie, évaluation, supports, contenus) mais le comité n'a pas eu connaissance de documents les explicitant clairement. Les fiches UE et contrats didactiques, le règlement des études précisent les modalités et résultats attendus pour réussir. Les questions d'évaluation abordent également l'atteinte des objectifs.
- 10 Le comité n'a pu avoir une vision claire des informations disponibles sur la réussite des étudiants et la durée des études notamment, ni sur la façon dont ces données seraient intégrées aux réflexions sur l'évolution des programmes.
- 11 La haute école a récemment développé un Centre de recherche qui permet la participation à différents projets mais la disponibilité pour la recherche appliquée reste réduite. Néanmoins, l'alignement des contenus avec l'état de la recherche se fait grâce aux recherches des enseignants selon les indications fournies par les personnes rencontrées.
- 12 En règle générale, les étudiant.e.s ne sont pas impliqué.e.s dans les processus de révision en dehors des enquêtes ou contacts personnels.

## Conclusion

- 13 La HEFF a identifié les bases d'un processus pour la révision des programmes en dehors des procédures AEQES. Les pratiques actuelles ne sont ni formalisées ni systématiques. Certains éléments sont déjà pratiqués comme des évaluations annuelles par les étudiants et les enseignants.
- 14 Le comité comprend bien le souhait de préserver une forme d'autonomie des départements mais est d'avis, sans nécessairement viser une harmonisation absolue, qu'il serait utile de définir un certain nombre de règles communes, comme par exemple, celles relatives aux responsabilités, les modalités de consultation des parties prenantes, etc.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Définir un processus global d'évaluation et de révision périodique des programmes, comprenant un tronc commun à toutes les formations ainsi que des aspects pouvant être adaptés en fonction des contextes spécifiques. Associer les différents outils existants et complémentaires aux différentes étapes de ce processus. Envisager de distinguer les processus amenant à des modifications mineures de ceux relevant d'évaluations périodiques des programmes.

---

<sup>28</sup> Banque de données Evaluation des AA VDEF

- 2 Inclure le corps étudiant dans la réflexion et l'élaboration des modalités d'évaluation des programmes ainsi que dans l'analyse des résultats.
- 3 Clarifier la place des indicateurs dans ces processus.
- 4 Préciser les modalités de base de consultation des parties prenantes externes et accroître la systématicité de ces démarches. Communiquer aux parties prenantes les modifications et améliorations mises en place.

## ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

---

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

---

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 En l'état actuel du dispositif d'évaluation externe au sein de la FWB, les procédures d'évaluation des programmes à la HEFF sont principalement réalisées dans ce contexte, à savoir des évaluations par « cluster » organisées par l'AEQES, par domaine d'étude et à l'échelle de la FWB.
- 2 Il existe des pratiques d'évaluation et de révision organisées de façon interne et selon les modalités décrites dans la section précédente. Dans le cadre de cette période de transition et de la phase pilote en cours, l'évaluation de ce critère n'est pas réellement possible. En effet, la HEFF s'est conformée aux prescriptions en vigueur et n'était pas incitée à organiser des évaluations externes systématiques.

#### Conclusion

- 3 Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère. Toutefois les pratiques actuelles de la HEFF suggèrent que la haute école doit encore clairement consolider ses processus et ses pratiques pour répondre à ces exigences et poursuivre en parallèle le développement de son système qualité.

### RECOMMANDATIONS

Néant.

## Conclusion

- 1 La HEFF est clairement engagée dans une démarche de développement de la qualité. La Direction de la haute école exprime une volonté sans équivoque de développer une culture qualité et d'associer les démarches qualité à la stratégie de l'institution. Ceci étant, il reste à élaborer une politique qualité à laquelle un maximum d'acteurs de l'institution adhère. Ceci permettrait de donner un cadre aux différentes initiatives en matière de qualité.
- 2 La HEFF a déjà fait plusieurs pas sur le chemin du développement d'un système qualité : une responsabilité politique a été établie, des personnes ressources sont impliquées, des outils sont à disposition. L'avis du comité est de porter l'effort principal sur la formalisation des processus qualité, et l'accroissement du systématisme. Il est clair que les ressources actuelles au niveau central et des départements ne sont pas encore à la hauteur des attentes et des ambitions.
- 3 Si la place de la qualité dans la stratégie de la HEFF est claire, la façon dont les processus mis en place peuvent contribuer à l'implantation et à l'évaluation de la stratégie mérite d'être consolidée de même que la stratégie de développement de la qualité.
- 4 La HEFF s'est engagée dans la transformation pédagogique vers l'apprentissage centré sur l'étudiant·e, et des étapes ont été franchies en ce sens. C'est un changement important et la haute école doit poursuivre ce développement. Si la haute école fait beaucoup pour les étudiant.e.s, elle pourrait faire plus avec elles et eux. Le comité estime que le corps étudiant devrait être davantage impliqué dans tout ce qui touche à la qualité, y compris au niveau de l'élaboration des modalités et de l'analyse des résultats.
- 5 La haute école peut s'appuyer sur la diversité de son corps enseignant valorisant la liberté pédagogique dont il dispose. Leur engagement et le soutien des services d'accompagnement des enseignants ont permis le développement important de la techno-pédagogie dans un contexte de crise sanitaire. Pour bénéficier au mieux de cette diversité, de cet engagement et renforcer l'impact au plan institutionnel, le comité estime nécessaire de renforcer les échanges de bonnes pratiques entre enseignants et de les accompagner dans la systématisation de certaines procédures, comme les UE ou le retour vers les étudiant.e.s suite aux EEE.
- 6 La communication joue un rôle central dans le développement d'une culture qualité. Le comité, souligne l'importance d'une communication claire sur tous les aspects touchant la qualité ainsi que l'implication de toutes les parties prenantes dans l'élaboration et l'évaluation des modalités mises en place.
- 7 La HEFF ayant réalisé un processus sérieux et honnête d'autoévaluation, il n'est pas surprenant que de nombreux constats et suggestions de développement identifiés par le comité convergent avec les conclusions et pistes d'actions envisagées par l'institution. Ceci est très probablement une indication du potentiel de l'institution à poursuivre son développement en matière de qualité. En effet, d'une part cela confirme que la HEFF a conscience du chemin à parcourir, et d'autre part, toutes les pistes envisagées illustrent la capacité réflexive et le potentiel de réactivité. Le comité encourage la HEFF à mettre en œuvre les projets envisagés.

## Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

*Commentaire général éventuel :*

Nous tenons à remercier les experts pour leur professionnalisme, la richesse des échanges et les recommandations formulées à la suite de la rencontre autant que pour leur soutien dans le développement de notre démarche qualité.


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

Critère (ou autre)	Rubrique <sup>1</sup>	Point <sup>2</sup>	Observation de fond

Nom, fonction et signature de  
l'autorité académique

Nom et signature du ou des  
coordinateur(s) de l'autoévaluation

Régine CALLOENS  
Directrice-Présidente f.f.



Anne VIGNEUL  
Coordinatrice institutionnelle



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

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

## ANNEXE programme de la visite en ligne

1<sup>re</sup> journée : mercredi 31 mars 2021

Heure		Entretien	Fonction
8h30 - 9h00		Réunion de travail du comité	
9h00 - 9h50	1	<b>Rencontre avec les membres du PO et les autorités administratives</b>	Directrice-générale au département de l'Instruction publique de la ville de Bruxelles Inspectrice de l'enseignement non obligatoire de la Ville de Bruxelles Inspecteur pédagogique Santé et Sports Directeur <i>ad interim</i> Enseignement Supérieur DP f.f.
9h50 - 10h00		Débriefing du comité	
10h00 -11h00	2	<b>Présentation de la vision stratégique de l'établissement et de la démarche qualité de l'établissement</b> (20') par les autorités académiques et les responsables de la démarche qualité. Q&R (40')	Directrice du département technique Directrice du département paramédical Directrice du département arts appliqués Directeur du département économique & social Directeur du département pédagogique Coordinatrice qualité HEFF Responsable administratif
11h00-11h10		Débriefing du comité	
11h10 – 12h00	3	<b>Rencontre avec les Directeurs de département</b>	Directrice du département paramédical Directrice du département technique Directrice du département arts appliqués Directeur du département économique & social Directeur du département pédagogique
12h00 – 12h30		Débriefing du comité – 30 minutes	
12h30 – 13h15		Déjeuner - déconnexion	
13h15 -14h00	4	<b>Rencontre avec la cellule qualité GROUP EQUIP 2018-2019</b>	MA Pédagogique Responsable administratif Représentante du personnel technique Coordinatrice qualité HEFF, conseiller VAE, MA Secrétaire de département Ami critique Service d'analyses sociologiques Coordinatrice suivi qualité ECO & SOC
14h00 - 14h10		Débriefing du comité	
14h10 – 15h00	5	<b>Rencontre avec des étudiants (en début et fin de parcours)</b>	BM 2 poursuite d'études TG 1 EA 1 TE 2 EA 2 BSI 4 ECO & SOCIAL GRH 2 SM 1 PUB 3 (stage HEFF)
15h00 – 15h10		Débriefing du comité	

40 minutes		Temps de déconnexion et préparation du débriefing	
16h00 – 18h00		Réunion de débriefing des experts – préparation du jour 2	

**2<sup>e</sup> journée : jeudi 1<sup>er</sup> avril 2021**

Heure		Entretien	Fonction
8h30 – 9h00		Réunion de travail du comité	
9h00 - 9h50	6A	<b>Rencontre avec des enseignants</b> <i>(en début de carrière et plus avancé)</i>	2011 (PI) et 2019 (MA) 2006 2016 2007 2007 2005 2015 1992 2003
9h00 - 9h50	6B	<b>Rencontre avec des enseignants en charge de mission spécifique</b> <i>(Relais SAME, INFOCOM', SAA-F, RECHERCHE, PROJET, VAE, ...)</i>	Relais SAME Relais SAME Relais mobilité et recherches math Cellule d'accompagnement pédagogique Analyses sociologiques Co-responsable de l'organisation de colloques (dpt) Logo HEFF Formation bilingue et BRI
9h50 – 10h00		Débriefing de l'entretien	
10h00 – 10h50	7A	<b>Rencontre avec le personnel administratif et technique</b>	Secrétariat TECHNIQUE Service LOGISTIQUE Service des INSCRIPTIONS Service des RESSOURCES HUMAINES Secrétariat PEDAGOGIQUE Service RECHERCHE Service INFOCOM Service PSY FERRER
10h00 – 10h50	7B	<b>Rencontre avec les parties prenantes externes</b>	MAD, Home of creators <i>Collaboration avec le département AA dans le cadre de l'organisation d'exposition et d'ouverture à des résidence d'artistes</i> Directrice Ecole régionale d'administration publique (ERAP) – <i>validation de la formation ERAP pour la construction de dossier d'inscription sur base de la valorisation des acquis de l'expérience personnelle et professionnelle (VAE)</i> Cadre hospitalier, ICANE (CHU Brugmann) <i>Infirmière chargée de l'accueil des nouveaux étudiants</i> <i>Projet formation bilingue Pédagogique</i> Inspectrice adjointe de l'enseignement secondaire de la Ville de Bruxelles – <i>organisation des stages</i> JOB FERRER SHELL ECO Marathon



			FERRER Formation
10h50 – 11h00		Débriefing de l'entretien	
11h00 – 11h45	8	<b>Rencontre avec le(s) coordonnateur d'une autoévaluation en n-1 et n-2</b>	Technique (EA) – codiplômation Économique & social (GRH) Arts Appliqués ECO & Social (CPQ) ECO & Social (ML) ECO & Social (ML)
11h45 – 12h15		Réunion de travail du comité	
12h15 – 13h15		Déjeuner - déconnexion	
13h15 – 13h55	9 A	<b>Rencontre avec des étudiants</b> (mobilité)	PARA AT 3 Mobilité stage TECH Stage OUT Pays Bas
13h15 – 13h55	9B	<b>Rencontre avec des anciens étudiants</b> (diplômés, alumni, CEA, ...)	Promotion 2019-2020 en WEB Promotion 2018-2019 Diplômée juin 2019 PEDA en WEB – promotion 2019 Diplômée juin 2019 Diplômée janvier 2021 (VAE)
13h55 – 14h05		Débriefing de l'entretien	
14h05 – 14h55	10	<b>Rencontres avec des EES partenaires</b>	Directeur du département technique HE2B Prigogine – codiplômation Directrice du département HEPHS/ ISES – codiplômation Coordinateur du département coaching sportif et de l'année de spécialisation en préparation physique HE Léonard de Vinci Directrice de l'ArBA (Académie royale des Beaux-Arts - École supérieure des arts)
14h55 – 15h05		Débriefing de l'entretien	
30 minutes	11	<b>Coordination qualité Q&amp;R – entretien optionnel</b>	Coordnatrice qualité institutionnelle QWaliris (association de fait regroupant les coordinateurs qualité institutionnels) - <i>Le groupe QWaliris a été formé à l'initiative de trois institutions HEFF, HELDB et HEPHS et renfort qualité à partir du 1<sup>er</sup> mars 21</i>
		Temps de déconnexion	
16h30 – 18h30		Réunion de débriefing des experts – préparation du jour 3	

**3e journée : vendredi 2 avril 2021 :**

Heure		Entretien	Fonction
8h30 – 9h00		Réunion de travail du comité	
9h00 - 9h50	12	<b>Rencontres thématiques / rencontre « joker »</b>	
9h50 – 10h00		Débriefing de l'entretien	
10h00 – 10h50	13A	<b>Rencontre avec le personnel responsable de la communication</b>	Responsable INFOCOM
10h00 – 10h50	13B	<b>Rencontre avec le personnel responsable du système d'information</b>	
10h50 – 11h00		Débriefing de l'entretien	
11h00 – 11h45	14	<b>Rencontre avec les personnes en charge de la coordination et du pilotage institutionnels</b>	Inspectrice de l'enseignement non obligatoire de la Ville de Bruxelles DP f.f. Responsable administratif Coordinatrice qualité
11h45 – 12h15		Débriefing de l'entretien	
12h15 – 13h15		Déjeuner - déconnexion	
13h15 – 15h15		Préparation de la restitution orale	
16h00 – 16h30		Restitution orale	