



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

Eliane KOTLER,
présidente

Angeline AUBERT-LOTARSKI
Johan CORIJN
Aberdeen PORTIER
François VLIEGHE

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

**Haute École Libre de
Bruxelles – Ilya Prigogine
(HELB)**

22.10.2024

Table des matières

Liste des acronymes utilisés	3
Évaluation institutionnelle de la HELB, en synthèse	5
Contexte de l'évaluation	5
Composition du comité	5
Messages-clés du comité des experts	6
Partie I - Présentation de l'établissement	7
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base des ESG (partie 1)	13
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité	13
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes	17
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.....	19
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	22
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	25
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants	29
ESG 1.7. : Gestion de l'information	32
ESG 1.8. : Information du public	34
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes	36
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	39
Conclusion	40
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts	42
ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HELB des 25, 26 et 27 mars 2024	43

Liste des acronymes utilisés

AEQES	Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur
ARCQ	Plan d'Amélioration Réaliste et Continue de la Qualité
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
asbl	Association Sans But Lucratif
CAP	Cellule d'Appui Pédagogique
CAPAES	Certificat d'Aptitude Pédagogique Approprié à l'Enseignement Supérieur
CESS	Certificat d'études secondaires supérieures
COMAV	Département Communication et Medias audiovisuels
CPPT	Comité pour la prévention et la protection au travail
CQC	Coordinateur Qualité Cours
CQI	Coordinateur Qualité Institutionnel
CREA	Centre de formation continuée, entité de l'asbl Ilya Prigogine
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
DUE	Fiches descriptives des unités d'enseignement
ECTS	<i>European Credit Transfer and accumulation System</i>
EEE	Évaluation des Enseignements par les Étudiants
ESG	<i>European Standards and Guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area</i>
ETP	Équivalent(s) Temps Plein
FELSI	Fédération des Établissements Libres Subventionnés Indépendants
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HE	Haute École
IRO	<i>International Relation Office</i>
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
PO	Pouvoir Organisateur
PSI	Plan stratégique institutionnel
QCM	Questionnaires à choix multiples
SAR	Service d'Aide à la Réussite
SAVE	Services d'Accompagnement à la Vie Étudiante
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i> ou Analyse des forces, faiblesses, opportunités et risques
TDD	Temporaire à Durée Déterminée

TDI	Temporaire à Durée Indéterminée
TFE	Travail de Fin d'Etudes
UDR	Unité de Recherche
UE	Unité(s) d'Enseignement

Évaluation institutionnelle de la HELB, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2023-2024 à l'évaluation institutionnelle de la Haute école libre de Bruxelles Ilya Prigogine (HELB). Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé à une visite de la HELB les 25, 26 et 27 mars 2024, accompagnés par un membre de la Cellule exécutive.

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 d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré les parties prenantes de l'établissement¹.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des experts revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir :

- 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 continu et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

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.

Composition du comité²

- Eliane KOTLER, experte en gouvernance, gestion de la qualité et de l'éducation, chargée de la présidence du comité
- Angeline AUBERT-LOTARSKI, experte en gestion de la qualité et en éducation
- Aberdeen PORTIER, experte étudiante
- François VLIEGHE, expert des milieux professionnels
- Johan CORIJN, expert en gouvernance, expert pair et des milieux professionnels

¹ Voir le programme de la visite, repris en annexe 1

² 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

Messages clés du comité des experts

Principales forces

- Forte implication des personnels et de la direction, au service des étudiants et de leur réussite
- Cohésion des parties prenantes se manifestant par des valeurs partagées au sein de la communauté, au service des étudiants et des besoins du monde professionnel
- Fonctionnement collégial de la HE, depuis sa gouvernance jusqu'aux cursus
- Approche professionnalisante de la formation, soutenue par la participation de nombreux professionnels dans les cursus et la généralisation de stages
- Nombreux services et partenariats mis à disposition des étudiants (SAVE, cash-e,...) et des enseignants (CAP, encouragement à la recherche...)
- Volontés et initiatives pour contribuer à l'amélioration continue des cursus et au développement de la HELB
- Site internet assez complet, lisible, actualisé et facile à utiliser
- Partenariats structurels porteurs (institut Prigogine de promotion sociale, ULB) et collaborations académiques et de recherche judicieuses
- Accroissement des initiatives de mobilité internationale

Principaux points d'attention

- Déficit de participation des étudiants aux instances de la HE, peu de reconnaissance et de valorisation de l'engagement étudiant
- Absence de participation des parties prenantes externes à l'élaboration programmes
- Manque d'homogénéité de fonctionnement entre départements ou entre cursus
- Vision insuffisamment partagée par la communauté concernant la démarche qualité, son rôle et son déploiement
- Plan stratégique institutionnel et plans d'action (qualité, cursus) peu priorités et opérationnels
- Faiblesse du système d'information
- Absence de recueil et d'analyse, systématique et pérenne des avis des parties prenantes ; en particulier, processus d'EEE insuffisants et disparates
- Procédure de VAE difficile d'accès et insuffisamment compréhensible
- Absence de cours d'anglais constituant un frein à la mobilité internationale
- Moyens insuffisants pour répondre aux objectifs de communication interne et externe

Principales recommandations

- 1 Expliciter la politique qualité de la HELB et la traduire en un système de management et des outils au service de la HE
- 2 Prioriser, opérationnaliser les différents plans (stratégiques et d'action)
- 3 Valoriser l'engagement étudiant
- 4 Harmoniser les procédures et les outils utilisés à l'échelle de la HE et mutualiser les bonnes pratiques au niveau administratif et pédagogique. Veiller à recourir à des canaux de communication interne harmonisés et maîtrisés.
- 5 Améliorer le système de recueil des données et leur exploitation
- 6 Renforcer l'accueil des nouveaux personnels sur le plan de la qualité et des outils numériques
- 7 Systématiser et pérenniser le recueil et l'analyse des avis des parties prenantes (dont les EEE)
- 8 Impliquer les parties prenantes externes dans l'élaboration et le suivi périodique des programmes
- 9 Envisager le développement des cursus en alternance, en s'appuyant sur les expériences acquises
- 10 Davantage communiquer en interne sur les aides et services offerts aux étudiants
- 11 Poursuivre les efforts entrepris en vue d'accroître la mobilité internationale sous toutes ses formes, tant pour les personnels que pour les étudiants
- 12 Améliorer l'accessibilité et la lisibilité des procédures de VAE

Partie I - Présentation de l'établissement

Contexte institutionnel

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.

La Haute École libre de Bruxelles Ilya Prigogine (HELB) résulte de la fusion, en 1996, de cinq établissements d'enseignement supérieur :

- L'Institut supérieur pour les carrières auxiliaires de la médecine (ISCAM),
- L'Institut libre d'enseignement supérieur économique et paramédical de Bruxelles (ILB),
- L'Institut Supérieur des Sciences Humaines Appliquées-École Ouvrière Supérieure (ISSHA-EOS),
- L'Institut national de radioélectricité et de cinématographie (INRACI)
- L'École d'infirmiers(ères) annexée à l'Université libre de Bruxelles (EI-ULB).

Elle est la seule haute école du réseau libre non confessionnel (FELSI) dont elle fait partie. Sur le plan structurel, elle est une entité de l'asbl Ilya Prigogine au même titre qu'une institution de promotion sociale.

En conformité avec le Décret Paysage³, la HELB remplit trois missions :

- l'enseignement et la formation continuée,
- la recherche appliquée,
- et le service à la collectivité.

L'offre de formation se structure autour de quatre départements répartis sur trois sites géographiques bruxellois :

- Le Département Santé, situé sur le campus Érasme à Anderlecht,
- Le Département Social, également situé sur le campus Érasme à Anderlecht,
- Le Département Communication et Medias audiovisuels (COMAV), situé sur le Campus Reyers, sur le site de la RTBF, à Schaerbeek,
- Le Département Technologies et Economie (Techno-Eco), situé quant à lui sur le campus de la Plaine à Ixelles.

La HELB est **adossée à l'Université libre de Bruxelles (ULB)** depuis 2018 et un **partenariat avec l'Institut Ilya Prigogine** (appartenant à la même asbl que la HELB) a été conclu. Outre des mutualisations de supports logistiques, des habilitations communes, des co-diplomations, des passerelles, des thèmes de recherche communs se sont développés dans le cadre de ces partenariats.

L'offre de formation est très axée sur le département Santé qui compte 8 bacheliers, 7 spécialisations et 2 masters. Le département Social comprend quant à lui 2 bacheliers, dont 1 en horaire décalé ; le COMAV 3 bacheliers ; et, enfin, le département Techno-Eco propose 2 bacheliers et 2 masters. Parmi ces formations, 8 sont en co-diplomation avec d'autres établissements d'enseignement supérieur de la FWB, 3 en co-organisation.

³ Décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études

Il faut ajouter à cela l'offre de formation continue dispensée par le CREA, faisant partie de la HELB-Ilya Prigogine.

En 2022-2023, la **population étudiante** s'élevait à 3174 étudiants. Cette population se répartit de façon inégale entre départements, comme le montre le graphique ci-dessous.

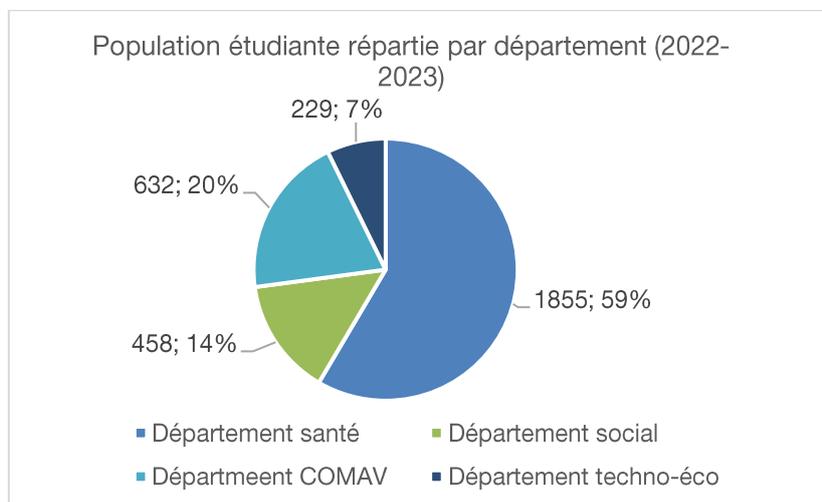


Illustration : population étudiante répartie par département (données 2022-2023, source : dossier d'autoévaluation de la HE)

Compte tenu de la diversité des personnels enseignants (maîtres assistants intervenant dans le type court et/ou long, maîtres de formation pratique, maîtres principaux de formation pratique) - diversité liée à la nature des HE - il est difficile d'avancer des chiffres correspondant au **nombre d'enseignants**. Il ressort toutefois des données communiquées par la haute école pour les années 2017 à 2021 que le taux d'encadrement tend à diminuer : le nombre d'ETP enseignants n'augmentant pas au même rythme et dans la même proportion que les effectifs étudiants (finançables et non-finançables)⁴. Ce phénomène n'est d'ailleurs pas spécifique à la HELB.

Présente sur le site internet de la HELB⁵, une **Charte Qualité** exprime les principes et valeurs de la HE. Ces principes sont ceux de libre-examen, d'humanisme, de laïcité et de démocratie participative. Un certain nombre de valeurs en découlent telles que la liberté de pensée, la bienveillance et l'attitude critique vis-à-vis de toute forme de pouvoir. La Charte met aussi l'accent sur la volonté d'inscrire la HE dans une démarche qualité permanente.

S'appuyant sur une démarche participative, un **Plan Stratégique Institutionnel (PSI)** à l'état de gestation depuis 2021 et couvrant la période 2024-2030, a été élaboré par le Comité de Direction puis validé en 2022 par le Conseil d'Administration. Il est articulé autour de 7 axes :

1. Développement de l'identité institutionnelle,
2. Des méthodes d'apprentissage en adaptation constante,
3. Un enseignement de qualité ouvert sur le monde,
4. L'accueil et la diversité,
5. Développement de l'expertise interdisciplinaire et de la recherche appliquée,

⁴ Voir note de l'ARES https://www.ares-ac.be/images/Indicateurs_Graphiques/StatSupInfo/ARES-Note-StatSupInfo-fevrier_2023.pdf (consulté le 14 août 2024)

⁵ Charte Qualité de la HELB : <https://www.helb-prigogine.be/qualite-2/> (consulté le 14 août 2024)

6. Un environnement favorable,
7. Gouvernance.

Ces axes sont assortis de **plans d'action** nombreux et ambitieux, sans précision d'une temporalité de mise en œuvre pas plus que d'indicateurs de performance (voir ci-dessous, ESG 1.1).

Parallèlement, afin d'évaluer les progrès en matière de qualité, le Plan Stratégique a été restructuré par la Coordination Qualité Institutionnelle. Ainsi, un dispositif **d'Amélioration Réaliste et Continue de la Qualité** (ARCQ) a été élaboré. Il s'organise autour de 4 axes stratégiques (Gouvernance de l'établissement, Cohérence et pertinence des programmes, Efficacité et équité des programmes, Relations extérieures et service à la collectivité), 8 objectifs et 57 activités.

Gouvernance

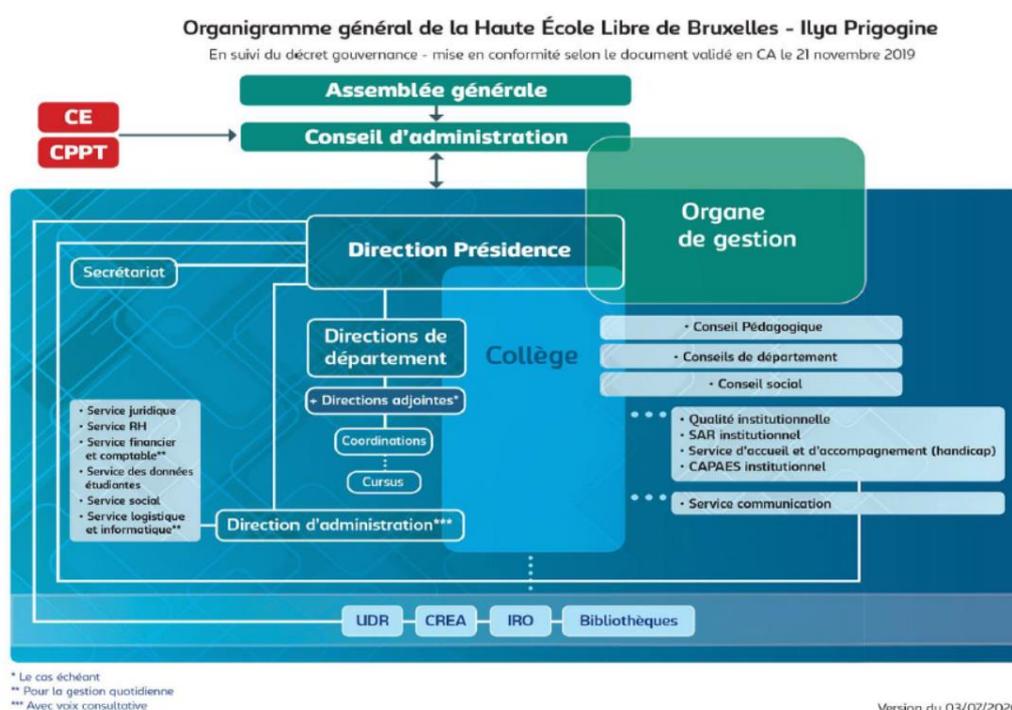


Illustration : organigramme général de la HELB (source : dossier d'autoévaluation de la HE)

En conformité avec la législation sur les asbl, la législation du travail, les textes relatifs aux Hautes écoles, le Décret Gouvernance⁶, les structures suivantes assurent le fonctionnement de l'institution :

- L'Assemblée générale. Composée de 24 membres, elle se réunit une fois par an. Outre la modification des statuts, son rôle majeur est d'approuver les comptes de l'année écoulée, et de voter le budget prévisionnel ;
- Structures communes à l'institut Ilya Prigogine (IIP) et à la HELB :

⁶ Décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en hautes écoles

- Le Conseil d'Administration. Il compte 18 administrateurs, se réunit tous les mois et dessine les lignes directrices de l'IIP comme de la HELB ;
- Institués en application du Droit du Travail, le Conseil d'entreprise et le CPPT, composés en parité des représentants du Pouvoir Organisateur et des travailleurs des 2 établissements. Ils sont compétents dans le domaine des relations sociales et de l'organisation du travail ;
- Structures de gestion propres à la HELB :
 - Le Collège de direction : présidé par la Directrice-Présidente, il rassemble 3 Directeurs de département (un directeur pour les deux départements Techno-Eco et COMAV) ;
 - L'Organe de gestion : présidé par la Directrice-Présidente et composé de 15 membres représentant le Pouvoir Organisateur, le personnel et les étudiants ; l'Organe de Gestion est essentiel au fonctionnement de la HELB, dont il propose le budget et les comptes au CA, il pilote l'enseignement et la recherche et approuve les programmes des cours et les règlements ;
 - Le Conseil pédagogique, composé de 12 membres (dont 4 étudiants), émet un avis sur toutes les matières pédagogiques ;
 - Le Conseil Social, composé de 16 membres dont 50 % d'étudiants, élabore la politique sociale de la HELB et accorde des aides aux étudiants avec l'appui de l'assistante sociale ;
 - Les Conseils de département sont des organes d'avis sur l'élaboration et la révision des programmes, font des propositions en matière de budget et le profil des personnels à recruter. Ils incluent obligatoirement des étudiants ;
 - Le Conseil des étudiants, constitué en asbl autonome, chargé de représenter les étudiants de tous les départements. Il a une mission d'information de tous les étudiants qu'il représente auprès des différents organes et conseils de la HE. Il soutient aussi les projets étudiants.
- Non prévus par les textes législatifs, plusieurs organes ont pour rôle essentiel de fluidifier la communication interne :
 - Le Comité de direction : ses fonctions sont semblables à celles du Collège de direction, mais, étant élargi aux responsables de différents services (IRO, UDR, CREA et bibliothèques), il permet la circulation et le partage d'informations stratégiques au sein de l'établissement ;
 - Les Conseils de cursus, organes de consultation informelle, favorisent le dialogue avec les étudiants ;
 - Les coordinations : structures souples répondant à des besoins spécifiques et permettant une harmonisation de pratiques (par exemple : coordination pédagogique, coordination de cursus, coordination stages-TFE, coordination qualité de cursus).

La gouvernance des cursus est représentée par l'organigramme repris ci-dessous :

ORGANIGRAMME HIÉRARCHIQUE DE CURSUS DE LA HAUTE ÉCOLE LIBRE DE BRUXELLES - ILYA PRIGOGINE

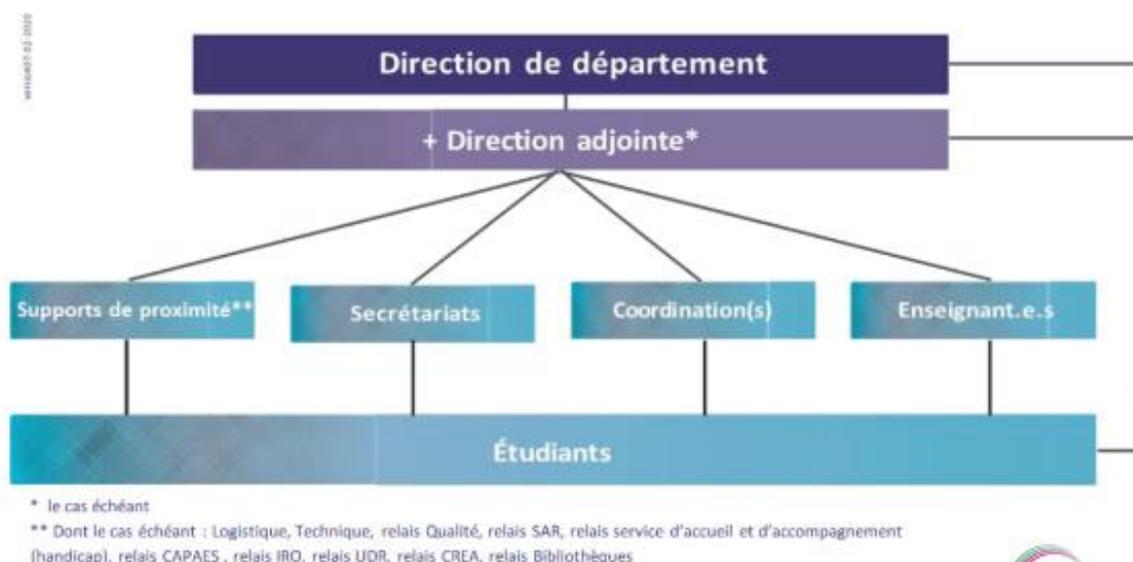


Illustration : organigramme hiérarchique de cursus de la HELB (source : dossier d'autoévaluation de la HE)

La haute école dispose également de plusieurs **services institutionnels, parmi lesquels :**

- L'Unité de Recherche (UDR) dont la mission est d'encadrer la recherche appliquée au sein de la HE ;
- La Formation continuée (CREA) répond aux besoins de formations continues en interne et en externe ;
- Le Service des Relations Internationales (*International Relation Office / IRO*), en charge de la mobilité internationale et des partenariats internationaux.

Il n'a pas été fait le choix, à la HELB, de créer une ou des instances spécifiques à la qualité (voir ci-dessous, ESG 1.1).

Il existe encore plusieurs **services d'appui pédagogique :**

- Le Service d'Aide à la Réussite (SAR) ;
- Le Service d'Enseignement Inclusif ;
- La Cellule d'appui pédagogique (CAP) ;
- Un dispositif d'accompagnement au CAPAES ;
- La Technopédagogie.

Les **services administratifs** sont quant à eux structurés en deux volets :

- Les services centraux sous l'autorité de la Direction d'administration et de la Direction-Présidence :
 - Service comptable et financier,
 - Service RH,
 - Service logistique et informatique,
 - Service de gestion des données étudiantes,

- Service juridique,
- À ces services, s'ajoutent le service communication et le service social, sous l'autorité de la Direction-Présidence.
- Les secrétariats étudiants, sous l'autorité de chaque Direction de département.

Enfin, le **Service des bibliothèques**, présent sur deux implantations :

- Campus Érasme (Bibliothèque des départements Social et Santé),
- Campus Reyers (Bibliothèque du département Communication et médias audiovisuels).

Une convention avec l'ULB a été conclue pour permettre aux étudiants de la HELB d'avoir accès à la documentation de l'ULB et plus précisément cette convention permet aux étudiants du Campus de la Plaine (où le service de bibliothèque n'est pas implanté) d'avoir un accès privilégié aux ressources de l'ULB.

Le dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI)

Les premiers jalons de la réflexion ont été posés en octobre 2021 lors d'un World Café réunissant de nombreuses parties prenantes, mais c'est officiellement le 1^{er} février 2023 qu'a été lancé l'exercice d'autoévaluation institutionnelle avec la création du Comité de pilotage composé des membres du Comité de direction. En septembre 2023, le Coordinateur Qualité institutionnel (CQI) a commencé la rédaction du dossier d'autoévaluation qui s'est poursuivie jusque fin novembre 2023. La première rédaction a été partagée avec les responsables des directions, services et coordinations afin d'aboutir à une version consensuelle, sans pour autant que soient associées à la démarche toutes les parties prenantes internes (étudiants, ou externes, maîtres de stages par exemple).

Le dossier, clair et bien structuré, comprend deux grandes parties. La première partie présente l'établissement, ses missions, ses valeurs, son plan stratégique, sa structure juridique et organisationnelle, elle apporte des précisions sur le développement de la politique qualité. La deuxième partie s'articule autour des ESG ; elle s'achève par une analyse SWOT, un plan d'Amélioration Réaliste et Continue de la Qualité (ARCQ) actualisé et une synthèse du DAEI. Le dossier est complété par des annexes, pertinentes au regard du contenu du rapport. Cette deuxième partie, plus descriptive qu'analytique, balaie l'essentiel des exigences des ESG et de l'AEQES.

Le planning et le choix des interlocuteurs des entretiens ont été arrêtés conjointement par l'AEQES, la HE et le comité des experts. Leur organisation s'est avérée tout à fait satisfaisante. Les entretiens se sont déroulés sur deux sites, La Plaine et Érasme, dans une atmosphère détendue, ils ont été francs et ouverts.

Le comité tient à remercier chaleureusement la Direction-Présidence de la HE, le Coordinateur Qualité Institutionnel et toutes les personnes qui ont contribué à ce que cette visite se déroule dans les meilleures conditions.

Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base des 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

Gouvernance et pilotage stratégique

- 1 L'équipe de direction apparaît soudée, partageant une vision commune pour la HELB et disposant d'un fort soutien tant du PO que de l'ensemble du personnel. Toutes les parties prenantes soulignent la grande disponibilité et l'engagement des autorités de la haute école.
- 2 Un Plan stratégique 2030 a été élaboré selon une approche participative. Sur la base des principes fondateurs et des valeurs de la HELB, sept axes stratégiques sont formulés (cf. Partie I). Un ensemble d'actions a été listé afin de réaliser le développement de ces axes. Lors des entretiens, trois axes ont été présentés comme prioritaires par la Direction-Présidence parmi lesquels figurent le développement de l'identité institutionnelle (y compris un volet important dédié à la communication) et un axe relatif aux méthodes d'apprentissage en évolution constante. Le comité souligne que ces priorités correspondent aux principaux besoins relayés par les parties prenantes lors des rencontres.
- 3 À ce jour, le Plan stratégique 2030 n'a pas véritablement été inscrit dans une planification structurée (confirmation des priorités, échéances, responsables, indicateurs de résultats). Dans une volonté d'opérationnalisation et d'alignement avec une méthodologie d'évaluation de la qualité longuement expérimentée dans d'autres contextes professionnels, le Coordinateur Qualité institutionnel (CQI) a élaboré une version restructurée du Plan stratégique ainsi que des outils à vocation principale de reddition de comptes. Cependant, force est de constater que la reconfiguration proposée ne joue pas le rôle souhaité pour le développement de la haute école et que les acteurs concernés ne se sont pas approprié ce modèle. Le comité ne remet pas en cause le modèle méthodologique adopté, mais relève que, dans sa forme actuelle, il n'est pas en phase avec la culture et les pratiques déjà en place. Le comité invite dès lors la HELB à poursuivre dans la voie de la mise en action de son Plan stratégique institutionnel. La démarche retenue pour prioriser et planifier les actions, puis assurer et ajuster leur mise en œuvre pourrait s'ancrer dans la dynamique participative déjà initiée lors de son élaboration.
- 4 La volonté de concertation et de fonctionnement collégial est visible depuis le niveau des cursus (avec les conseils de cursus) jusqu'au PO. Cette pratique de concertation n'implique cependant pas, dans les organes de gouvernance, les représentants des

milieux professionnels (maîtres de stage, entreprises partenaires, employeurs potentiels) et très peu les étudiants. Formellement, la haute école respecte le cadre décretaal concernant les instances de participation des étudiants. Cependant, dans les faits, leur implication effective au niveau « central » de la HELB est nettement insuffisante. La HE a identifié quelques facteurs explicatifs du manque d'engagement étudiant, à compléter par une analyse supplémentaire des freins organisationnels à leur participation. Au niveau des départements et des cursus, il apparaît que les interactions entre les directions, les coordinations et les délégués étudiants sont fréquentes, mais à dominante informelle (voir ci-dessous, ESG 1.9).

Politique et culture qualité

- 5 Comme évoqué en Partie I, la Charte Qualité, accessible sur le site de la HE, exprime les principes et valeurs de la HE. Ces principes sont ceux de libre-examen, d'humanisme, de laïcité et de démocratie participative. Un certain nombre de valeurs en découlent telles que la liberté de pensée, la bienveillance et l'attitude critique vis-à-vis de toute forme de pouvoir. La Charte met aussi l'accent sur la volonté d'inscrire la HE dans une démarche qualité permanente.
- 6 Cela se traduit avant tout par la volonté des acteurs de la HE de dispenser un enseignement de qualité. Cependant, le comité observe des conceptions différentes de la démarche qualité de la HE concernant :
 - l'élaboration et le pilotage du plan stratégique institutionnel comme indiqué plus haut ;
 - la structure et les outils utiles à la reddition de comptes pour des instances externes ;
 - le développement et la réalisation des actions concrètes au bénéfice d'une amélioration continue.

Ces conceptions ne s'articulent pas de manière optimale alors même que tous les acteurs de la HE s'engagent fortement pour l'amélioration de la qualité. Dans un contexte de ressources limitées, il apparaît au comité que, dans leur déploiement, ces décalages tendent à « brouiller les lignes », au risque d'être parfois contre-productifs. Le comité invite la HE à expliciter et simplifier sa politique qualité ; en d'autres termes, le rôle que la démarche qualité doit jouer prioritairement pour elle, en phase avec sa culture. Cette politique qualité, de la responsabilité du Collège de direction, mais qui gagnerait à être co-construite avec les acteurs, permettra de mieux cadrer les finalités de la démarche qualité et pourra servir de base à l'établissement d'un système intégré de management de la qualité⁷. À cet égard, il apparaît au comité qu'un nouvel équilibre peut être trouvé avec un focus moins fort sur les évaluations externes (AEQES, ESG). Le soutien à la mise en œuvre des priorités mentionnées par la Direction-Présidence et l'accompagnement de la mutualisation des bonnes pratiques aux plans pédagogique et administratif constitueraient des leviers plus forts pour l'amélioration continue de la qualité de la HE.

⁷ En théorie, un système de management de la qualité est constitué de l'ensemble des processus (ou activités ou mécanismes) par lesquels une organisation définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité. Il vient en support au pilotage et à la réalisation des missions.

Systeme qualite

- 7 Il n'a pas été fait le choix, à la HELB, de créer une ou des instances spécifiques à la qualité : commission institutionnelle qualité, groupe de travail des relais qualité, par exemple. Cela ne constitue pas un problème en soi ; l'engagement de la HELB en faveur de la qualité, réel, se concrétise d'abord par la mise en place de fonctions venant en appui de la démarche qualité.
- 8 Une personne-ressource est en charge de la coordination qualité institutionnelle (CQI, pour 5/10^e) et chaque cursus dispose d'un coordinateur qualité (CQC) (voir également ci-dessous, ESG 1.9 et 1.10). La fonction de CQC, au profil défini, est parfois cumulée avec celle de coordination (pédagogique) du cursus. Pour la part « qualité », ils bénéficient d'une attribution de charge variable selon les années : 1/10^e de charge 2 ans avant une évaluation de programme (n-2) ; 2/10^e les deux années suivantes (n-1 et n) et enfin 0.5/10^e les années dites intermédiaires. Pour une efficacité plus grande, il serait sans doute souhaitable que les CQC disposent de plus de temps pour se consacrer au développement de la qualité. Dans cette perspective, une réflexion pourrait être menée sur l'adéquation entre les besoins identifiés (notamment pour un développement continu de la qualité) et les attributions accordées.
- 9 Il ressort des entretiens que les interactions entre CQI et CQC sont assez disparates du fait de la surcharge générale de travail, des différences de cultures entre campus, de l'éclatement géographique de ces derniers. Le comité encourage la HE et le CQI dans leur intention de faire vivre la qualité au niveau des CQC et des coordinateurs pédagogiques des cursus, en s'appuyant sur le partage de bonnes pratiques et en suscitant la participation des étudiants via le Conseil des étudiants.
- 10 L'importance accordée à la qualité se reflète également dans la création de structures dédiées à la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage (voir ci-dessous, notamment ESG 1.3 et 1.6), ainsi qu'aux investissements consentis dans le domaine de la formation continue et de la recherche.
- 11 Du point de vue de la formalisation de la démarche, il est apparu que celle-ci est essentiellement le fait d'une seule personne, ce qui constitue un élément de fragilité. Cette formalisation se fonde essentiellement sur les exigences externes (AEQES, ESG). Elle se décline en plans d'action qui accompagnent le Plan Stratégique ainsi que sur les dispositifs d'Amélioration Réaliste et Continue de la Qualité (ARCQ). Ces dispositifs sont eux-mêmes fragiles, l'un parce qu'il ne comporte ni échéancier, ni responsables identifiés, ni indicateurs, l'autre parce qu'il est trop touffu, trop complexe pour être assimilable par l'ensemble des parties prenantes qui, découragées par l'ampleur et la complexité de la tâche, expriment un besoin de simplification, de clarté et de lisibilité. En effet, les quelques 60 activités prévues dans l'ARCQ, dont chacun est conscient qu'elles sont trop nombreuses, devraient faire l'objet d'une priorisation.
- 12 En somme, le comité encourage la HE à adopter une approche plus collégiale, notamment avec la participation des étudiants et des CQC, dans la poursuite de la formalisation et du déploiement des processus qualité. Dans un souci d'opérationnalisation, il serait souhaitable que la HELB développe une politique qualité explicite, rédigée en mode gestion de projet, qui pourrait être organisée autour des trois axes prioritaires mentionnés par la Direction-Présidence. La formalisation future du système de management de la qualité de la HELB devra en outre viser à établir son caractère systématique (bouclage qualité) et veiller tant à

s'inscrire dans la culture institutionnelle qu'à s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes en son sein.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre dans la voie de la mise en action du plan stratégique institutionnel. La démarche retenue pour prioriser et planifier les actions, puis assurer et ajuster leur mise en œuvre pourrait s'ancrer dans la dynamique participative déjà initiée lors de son élaboration.
- 2 Expliciter la politique qualité de la HELB, non pas pour définir et appliquer une approche procédurale unique, mais pour développer une vision et une compréhension commune de sa visée et de ses enjeux.
- 3 Formaliser et mettre en œuvre un système de management de la qualité au service des spécificités de la HELB (culture, plan stratégique, modes de fonctionnement) tout en garantissant un caractère systématique et participatif.
- 4 Assurer une participation suffisante des parties prenantes, notamment des étudiants.

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

- 1 La construction et l'approbation des programmes sont, en FWB, des processus pilotés par l'ARES. Le comité relève que le dispositif mis en place par le décret Paysage reste cependant relativement lourd et peut limiter la réactivité des établissements aux évolutions souhaitables (enjeux sociétaux, besoins des milieux professionnels, nouvelles modalités de formation, etc.).
- 2 Le processus d'approbation des programmes interne à la HELB est bien cadré : après concertation des coordinations de cursus et des équipes pédagogiques, puis présentation en Conseil de département, le Conseil pédagogique et l'Organe de gestion statuent sur les projets en se fondant essentiellement sur la législation. De fait, l'ensemble des programmes de bachelier et master proposés par la HELB sont habilités par la FWB et s'inscrivent dans les référentiels de compétences définis au regard des niveaux de formation visés.
- 3 Le comité apprécie favorablement l'approche de la HELB qui, en réponse aux profils diversifiés de ses étudiants et aux besoins des milieux professionnels, inscrit son catalogue de programmes dans une vision « globale » dépassant le seul périmètre de la HE, pensée dans un cadre de partenariats avec l'ULB, l'Institut de promotion sociale Ilya Prigogine, son propre service de formation continue (le CREA), d'autres hautes écoles et universités.
- 4 Le comité pointe par ailleurs la réactivité de la HELB dans de nouvelles activités d'enseignement ou de formation. Il s'agit en particulier des activités de formation continue, du développement récent d'un master en alternance Facility Management, de sa contribution au master en Cybersécurité coorganisé par quatre universités et deux hautes écoles. La création du bachelier Technologue en Imagerie Médicale, co-diplômé avec l'institut de promotion sociale Ilya Prigogine, répond quant à lui à une demande du terrain, notamment de l'hôpital Érasme. D'autres projets en cours de discussion, et prenant en compte les réformes en cours, témoignent du dynamisme de la HE. L'obligation de co-diplomer apparaît au comité comme une opportunité de décloisonnement que la HE met à profit. De façon logique, les implantations Plaine et Érasme de la HE étant sur les campus de l'ULB, c'est avec elle que les partenariats sont les plus importants : co-organisation pour l'orthoptie, formation d'hygiéniste bucco-dentaire, co-diplomation pour le master en sciences infirmières. D'autres projets sont en cours pour organiser des activités en commun dans le domaine de l'informatique. D'une manière plus générale, la définition d'une stratégie en lien avec

le plan stratégique institutionnel et d'un cadre commun pour les cursus de la HELB (voir ESG 1.9) pourrait servir de guide aux développements à venir.

- 5 Tout en reconnaissant les étroites marges de manœuvre du cadre légal en la matière, le comité encourage également différentes expérimentations en termes d'organisation de la formation ou de suivi des stages, comme la mise en place de l'alternance en Facility Management, dont est souligné l'apport énorme de cette opportunité d'immersion, en complément des cours, ou la nouvelle méthode d'évaluation de stage partagée entre Cybersécurité et Facility Management. Le fait que la formation en alternance soit rémunérée est un atout non négligeable dans la mesure où la situation financière de beaucoup d'étudiants les contraint à avoir un emploi parallèlement à leurs études, qui en pâtissent forcément.
- 6 Pour renforcer le caractère professionnalisant de ses programmes, les stages sont conçus par la HE comme partie prenante de la formation. Leur organisation est différente selon le type de formation (voir à ce sujet le détail de l'analyse des stages sous l'ESG 1.3).
- 7 Quant à la participation des parties prenantes à l'élaboration des programmes préconisée dans les lignes directrices des ESG, le comité note que la participation des étudiants, si elle est statutaire puisque le PO inclut la présence d'étudiants, s'avère en réalité quasiment inexistante. Les maîtres de stage quant à eux ne sont pas consultés sur l'offre de formation ; pourtant les rencontres menées avec eux ont montré qu'ils seraient demandeurs de ce type d'initiatives, tout comme les représentants des terrains professionnels. La nature des formations de la HELB devrait conduire à considérer cette demande qui est apparue tout à fait justifiée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Impliquer les étudiants dans l'élaboration des programmes
- 2 Impliquer davantage les professionnels dans l'offre de formation, dans les programmes de formation
- 3 Renforcer les différents types de codiplomation et coorganisation avec d'autres institutions d'enseignement supérieur et universités belges et étrangères, les diplômes conjoints (en FWB ou en Belgique ou encore à l'échelle internationale) constituant de riches opportunités.
- 4 Poursuivre les opportunités de développer de nouveaux programmes ou d'adapter les programmes existants à de nouvelles modalités pédagogiques ou à de nouvelles organisations en s'appuyant sur une stratégie explicite.
- 5 Formaliser, dans une démarche participative, un cadre commun caractérisant les cursus de la HELB, traduisant ses principes, valeurs, engagements et axes stratégiques. Il guidera tant l'élaboration que l'évaluation périodique des programmes (voir également ci-dessous, ESG 1.9).

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

Participation formelle des étudiants aux instances de gouvernance

- 1 Le plan stratégique de la HELB (PSI) et les axes de sa mise en œuvre montrent la préoccupation de l'établissement de centrer l'apprentissage et l'évaluation sur l'étudiant.
- 2 Statutairement et en conformité avec le décret Participation⁸, les étudiants sont invités à participer à la gouvernance de la HELB, au-delà du Conseil des Étudiants qui est l'organe décentralisé de leur représentation au sein de la HE, les étudiants sont présents dans l'Organe de gestion (où ils disposent de 3 sièges), au Conseil Pédagogique (où ils sont au nombre de 4 : 1 par département), au Conseil Social (qui compte 2 représentants par département), dans les Conseils de département (où le nombre de leurs représentants est variable), ainsi que dans les Conseils de cursus. Cependant, dans les faits, ils s'impliquent peu dans la vie de la HE
- 3 En effet, dans ces conseils la participation effective des étudiants n'est pas régulière et, au moins dans un département, celui de la Santé, les étudiants infirmiers ne semblent ne pas être invités au Conseil de département. L'absence d'assiduité tient pour partie à la spécificité des cursus de la HE qui comprennent des stages où les absences sont pénalisantes, mais aussi à l'absence de valorisation de l'engagement étudiant. Il serait souhaitable que l'engagement étudiant soit mieux pris en compte qu'il ne l'est aujourd'hui.
- 4 Pour des raisons qui tiennent pour partie à la pandémie de Covid qui a éloigné les étudiants des campus, le Conseil des Étudiants a cessé de fonctionner ces dernières années. Depuis la rentrée 2023-2024, il est à nouveau opérationnel, volontaire et désireux d'être véritablement au service des étudiants, bien qu'il compte essentiellement des représentants issus de la section des Infirmiers responsables de soins généraux. Il est en demande d'un soutien pour redémarrer ses activités dans de bonnes conditions (moyens de communication, local adapté).
- 5 Ce nouveau Conseil des Étudiants n'a pas été consulté sur le DAEI et ce document n'a pas été porté à leur connaissance, ce qui est regrettable.
- 6 De son côté le Conseil social fonctionne plutôt en vase clos. Si les PV du Conseil sont confidentiels, il serait opportun d'en diffuser les rapports. Leur diffusion pourrait susciter des vocations et permettrait à l'ensemble des étudiants de connaître cette structure qui les concerne. D'une manière générale, il existe peu de liens entre les étudiants qui participent aux différents conseils (conseil des étudiants / conseils de

⁸ Décret du 21 septembre 2012 relatif à la participation et la représentation étudiante dans l'enseignement supérieur

départements), ce qui nuit à une représentation étudiante cohérente et véritablement représentative. À un autre niveau, le comité a observé une demande réciproque des délégués de classe et du conseil étudiants de renforcer leurs liens.

- 7 Il ressort des rencontres qui ont eu lieu lors de la visite d'évaluation que les lieux où les étudiants jouent un rôle central dans le processus d'apprentissage sont moins les instances où leur présence est statutaire qu'au plus près du terrain, dans une concertation plus ou moins régulière, plus ou moins généralisée avec les équipes enseignantes, globalement appréciées des étudiants. La communication avec les enseignants se fait par divers canaux (dont WhatsApp). Les canaux employés ne sont pas homogènes selon les sections. Si la communication semble très aisée, informelle, laissant place à une certaine proximité, certains étudiants regrettent le caractère informel de cette communication ainsi qu'une utilisation intempestive de quelques canaux par certains enseignants. Dans certaines sections, les étudiants appellent à une communication plus formelle, institutionnellement maîtrisée et concentrée dans les heures supposées de travail. Concernant la direction de l'établissement, le ressenti des étudiants est que celle-ci est au service des étudiants.
- 8 Quant au rôle des délégués étudiants, le comité a constaté qu'il était fondamental. Dans certaines sections, les délégués portent en effet une importante charge organisationnelle, par exemple en assurant l'information des étudiants en cas de modification des horaires, sans pour autant avoir accès aux moyens de communication d'un secrétariat. Dès lors, le comité estime pertinent d'analyser de manière transversale les fonctions et les charges des délégués et d'en faire émerger, de manière collégiale, un document de cadrage avec, le cas échéant, une valorisation et des outils associés. Le comité souligne l'importance d'une valorisation significative de l'implication des représentants étudiants, actuellement limitée dans certains cursus à la valorisation d'heures de stage, pour qu'elle soit compatible avec leur engagement dans les études.

Information sur les enseignements et les évaluations des étudiants, implication des étudiants dans leur apprentissage

- 9 En ce qui concerne les contenus des programmes, les fiches descriptives des unités d'enseignement (DUE), accessibles aux étudiants comme au public sur le site internet de la HE sont bien renseignées. Elles précisent les contenus enseignés, les compétences visées, les méthodes d'apprentissage, les supports de cours, les modalités d'évaluation et les sources documentaires.
- 10 Bien qu'il n'existe ni enquête à large échelle, ni exploitation systématique des DUE, ni évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) qui permettraient d'avoir une image plus complète des pratiques pédagogiques et évaluatives, les méthodes d'apprentissage satisfont les étudiants rencontrés. Le fonctionnement des plateformes e-Campus et Drive (réunissant les supports de cours, des documents) semble ne pas poser de problème. Malheureusement, dans certains cursus, elles sont insuffisamment utilisées.
- 11 Les enseignants que le comité a rencontrés se disent à l'écoute des étudiants pour faire évoluer les contenus enseignés, ce que confirment les étudiants dans leur ensemble. Ainsi, par exemple, en Cybersécurité, un cours de comptabilité a été entièrement revu et en Écologie sociale, un questionnaire a été diffusé aux étudiants en vue d'identifier d'éventuels changements à apporter dans le cursus. *A contrario*,

il a été porté à l'attention du comité que d'autres cours n'avaient pas été mis à jour depuis fort longtemps. De leur côté, les enseignants sont ouverts aux propositions des professionnels dont les attentes sont prises en compte (dans le département COMAV notamment). Dans certaines sections (Informatique, par exemple), c'est l'évolution accélérée des techniques qui oblige à remettre les programmes à jour. D'autres initiatives, plus ponctuelles et à l'essai, comme le stage d'observation de 2 jours en début d'année, permettent aux étudiants en Relations publiques de conforter (ou non) le choix de leurs études.

- 12 La gestion des horaires est dans l'ensemble satisfaisante, grâce à l'outil Hyperplanning, sauf sur le campus Reyers où son usage n'est pas généralisé. Il est apparu au comité que, dans certains départements, il réside des difficultés à articuler périodes de cours et périodes d'évaluations.
- 13 En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages, les étudiants mentionnent que la réception des supports de cours sur lesquels porte l'examen est parfois trop tardive par rapport à la date des épreuves. Par ailleurs, l'enchaînement des épreuves évaluatives s'avère, dans plusieurs cursus, très soutenu et donc particulièrement éprouvant pour les étudiants. Les contenus des évaluations ne semblent, quant à eux, pas poser de problème à l'exception des QCM « à points négatifs » dont l'intérêt est contesté.

RECOMMANDATIONS

- 1 Harmoniser les pratiques organisationnelles entre départements, malgré les différences qui existent entre eux, avec notamment la généralisation de l'usage de logiciels indispensables au bon fonctionnement des départements (Hyperplanning et canaux de communication, notamment).
- 2 Entamer une réflexion visant à reconnaître l'engagement des étudiants au sein des instances officielles de la HE. Cette reconnaissance peut se traduire sous d'autres formes que la valorisation d'heures de stage, à savoir via l'octroi d'ECTS, une annexe au supplément de diplôme, un certificat spécifique, une lettre de recommandation...
- 3 Détailler un descriptif de fonction pour les mandats attribués aux délégués.
- 4 Créer des liens entre les différentes instances et fonctions qui représentent les étudiants pour une mise en synergie de leurs demandes et des actions menées.
- 5 Diffuser les résumés des réunions du Conseil des Étudiants et du Conseil social.

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

Admission

- 1 Le comité a pu constater que les procédures d'admission à la HELB étaient claires et aisément accessibles. Le site de la HELB apporte les informations nécessaires à l'inscription de façon précise et structurée; il donne un accès public à une description très détaillée de l'offre de formation (unités d'enseignement, activités d'apprentissage, modalités d'évaluation des apprentissages).
- 2 Conformément à la réglementation, toutes les procédures applicables concernant l'admission ainsi que les conditions d'accès et les droits d'inscriptions (y compris les frais, droits d'inscription spécifiques, boursiers) sont clairement reprises dans le règlement des études. La procédure pour les demandes d'inscription d'étudiants hors Union européenne est à la discrétion de la HELB qui affiche également ces conditions de façon explicite dans le règlement général des études.
- 3 La demande d'inscription est opérée en ligne, via le portail donnant accès à un formulaire dépendant de l'origine du candidat (Belge, UE ou hors UE). Un service administratif prend alors le relai afin d'analyser le contenu de la demande.
- 4 La HELB organise une procédure de recours contre les décisions de refus d'admission et s'efforce d'entretenir un dialogue sur ces questions.
- 5 Les règlements d'ordre intérieur des différents cursus ainsi que le projet pédagogique, social et culturel font l'objet d'une publication annexe facilement accessible sur le site de la HE.

Progression

- 6 Les informations sur l'organisation des évaluations et les contenus sur lesquels les évaluations vont porter sont en principe disponibles sur e-campus, bien que certains témoignages recueillis en visite soulignent que, dans certains départements, ces informations ne sont pas transmises ou parviennent trop tard. Le manque de maîtrise de l'outil par les enseignants comme par les secrétariats semble, à cet égard, être en cause. Bien que des formations à l'utilisation de l'e-campus soient organisées chaque année par les techno-pédagogues, également disponibles pour des aides individuelles ponctuelles, ces formations ne s'avèrent pas toujours efficaces (voir ci-dessous, ESG 1.5, Accompagnement et développement du personnel enseignant).
- 7 Les données sur les taux de réussite des étudiants ne sont pas affichées sur le site internet de la HE (en FWB, rien ne contraint les établissements à communiquer ces données vers l'extérieur), mais la gouvernance y a évidemment accès et les

départements concernés se préoccupent des taux de réussite (anormalement bas dans certains cursus) et cherchent des moyens d'y remédier. D'une manière générale, comme dans beaucoup de sections de l'enseignement supérieur en FWB, c'est l'accès en bloc 2 qui pose le plus de difficultés et l'établissement s'est emparé du problème avec notamment la création du SAR (voir ci-dessous, ESG 1.6).

- 8 Les règles concernant l'assiduité aux cours sont variables d'un département, d'un cursus, d'une activité d'apprentissage à l'autre, sans que les étudiants aient une vision claire de leur justification pédagogique ou réglementaire (dans certaines UE, 25 % d'absences mêmes justifiées conduisent à l'obtention de la note 0). Il serait souhaitable que tous les étudiants de la HELB soient clairement informés du règlement des études en vigueur dans leur cursus.
- 9 Le sujet de la consultation des copies par les étudiants soulève des préoccupations quant au respect des droits des étudiants à consulter leurs travaux évalués. En effet, malgré le cadre mis en place par la HELB, le comité a eu connaissance de difficultés rencontrées par certains étudiants pour consulter leurs copies. Il serait souhaitable de mieux communiquer sur la procédure auprès des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants afin de faciliter cette consultation.

Reconnaissance

- 10 La procédure concernant la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) est reprise sur le portail de la HELB. Le regard jeté sur les démarches de VAE n'est toutefois pas univoque ; il apparaît que des disparités existent entre les différents cursus. Certains étudiants ont exprimé leur satisfaction à l'égard de ce processus, tandis que d'autres ont rencontré des difficultés importantes pour avancer dans la démarche, trop souvent lourde et lente, si bien que certains se sont découragés et ont abandonné la procédure. De plus, l'obtention difficile de certains documents requis peut représenter un obstacle majeur pour certains étudiants, complexifiant davantage leur parcours vers la reconnaissance de leurs compétences et de leur expérience. Une enquête pourrait à cet égard identifier les points de blocage et déboucher sur une procédure moins lourde accompagnée d'un soutien adéquat aux étudiants tout au long du processus qui permettrait de conclure les démarches dans des délais plus courts. Enfin, une communication transparente et une sensibilisation accrue sont essentielles pour informer les étudiants sur les avantages et les exigences de la VAE, favorisant ainsi une participation plus large et un accès équitable à cette démarche. Outre le respect du droit à bénéficier d'une VAE, la spécificité de la population étudiante de la HELB - composée pour une part importante d'étudiants en reconversion - doit conduire l'établissement à prendre ce problème à bras le corps et à le résoudre.
- 11 La mobilité internationale sortante est encore relativement faible (une centaine d'étudiants en moyenne par année) et la mobilité entrante est plus faible encore (une trentaine en moyenne par année), avec quelques disparités entre départements et ce malgré une volonté marquée de progresser dans ce domaine. La maîtrise insuffisante des langues étrangères constitue indéniablement un frein à la mobilité sortante et l'absence de cours en anglais un frein à la mobilité entrante. Concernant la mobilité entrante pourtant, des aides non négligeables sont proposées par l'établissement. Ainsi, notamment, des cours de français sont organisés au début de chaque quadrimestre, ils peuvent être suivis sur la base du volontariat et être valorisés jusqu'à 3 ECTS si cette reconnaissance est prévue dans le *learning agreement*. Ils peuvent également bénéficier d'un parrainage et participer aux activités diverses organisées en partenariat avec d'autres HE ou l'ULB. Il serait

souhaitable de mieux faire connaître ces opportunités tant auprès des étudiants en mobilité entrante qu'auprès des partenaires.

La mobilité étudiante sortante se limite quant à elle trop souvent aux partenaires francophones (Québec, Sénégal, Tunisie). Selon les départements, ce sont plutôt les stages qui constituent l'occasion d'entreprendre une mobilité (département social ou santé). La reconnaissance des acquis dans le cadre d'une mobilité est assurée par la HE.

Cependant, des expériences alternatives intéressantes en termes de mobilité ont été observées au cours de la visite. Ainsi, il est judicieux d'avoir mis en place dans certains cursus (bachelier en Électronique appliquée) des mobilités courtes, compatibles avec les programmes et relativement peu coûteuses. Le comité encourage ainsi la HELB à continuer à exploiter les nouvelles modalités de mobilité soutenues par l'Union européenne (une partie virtuelle, une partie sur le terrain par exemple), comme elle le fait notamment dans section photographie.

Certification

- 12 En fin de parcours d'étude, l'établissement délivre un supplément au diplôme qui reprend les informations relatives à la qualification obtenue ainsi que le niveau des compétences acquises.
- 13 Concernant la qualité de la formation reçue, les recommandations auxquelles les évaluations programmatiques ont donné lieu semblent avoir été prises en compte si l'on en juge d'après les exemples récents évoqués au cours des entretiens, notamment en ce qui concerne le bachelier informatique sur lequel a été initié un travail sur les compétences (voir ESG 1.9).

RECOMMANDATIONS

- 1 Définir un cadre commun des règles au sein de la HE (notamment en ce qui concerne l'assiduité) et, à l'intérieur de frontières harmonisées à l'ensemble des cursus, veiller à une communication claire auprès des étudiants. De manière générale, le partage d'expériences gagnerait à être intensifié afin de renforcer le développement des meilleures pratiques entre les différents cursus.
- 2 Mieux communiquer sur la procédure de consultation des copies.
- 3 Déployer une approche plus équilibrée et inclusive dans la mise en œuvre de la VAE, garantissant que tous les étudiants puissent bénéficier équitablement de cette opportunité de valorisation de leurs acquis. Simplifier les procédures et fournir un accompagnement accessible pour faciliter la démarche.
- 4 Poursuivre les efforts engagés pour continuer à développer les mobilités internationales (entrantes et sortantes), notamment ceux ayant trait à l'acquisition d'un niveau suffisant en langues étrangères au moins pour les candidats à une mobilité, et en continuant à exploiter de nouvelles formes de mobilité.

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

Politique et pratiques de recrutement

- 1 Différents types de personnels enseignent à la HELB (maîtres assistants exerçant dans le type court et/ou le type long, maîtres de formation pratique et maîtres principaux de formation pratique), ce qui est conforme au cadre réglementaire des HE et constitue une richesse compte tenu de l'orientation professionnalisante des formations qui y sont dispensées. Cette richesse est également renforcée par le nombre important d'enseignants engagés en tant que professeurs invités, particulièrement dans les départements Techno-Éco et COMAV ; ils apportent un ancrage dans la réalité socioprofessionnelle assurant ainsi une source supplémentaire de qualité de l'enseignement.
- 2 Il est à noter que, sur la période 2018-2022, malgré l'augmentation de l'allocation globale de la HELB le montant par étudiant est en baisse car le financement de l'enseignement supérieur n'augmente pas en proportion de l'augmentation du nombre d'étudiants (principe de l'enveloppe fermée).
- 3 La publication des postes à pourvoir pour les personnels enseignants comme pour les personnels administratifs se fait en interne dans un premier temps via la newsletter de la HE (le Prigoginews) où sont spécifiés le type de poste à pourvoir, la description du poste et les compétences requises. Si aucune candidature en interne n'est acceptée, l'offre est ensuite diffusée en externe.
- 4 La HE déclare avoir pour objectif de sélectionner les candidats au plus près des besoins. Pour les enseignants, la Direction des départements statue, sur avis des directions adjointes, des coordinations ou d'une commission de sélection. Pour le personnel administratif, en fonction de la nature du poste à pourvoir, c'est la Direction de département ou la Direction-Présidence qui statue. Le PO examine ensuite et valide les propositions qui lui sont faites.
- 5 Conscient de la rigidité des statuts, le comité considère qu'une véritable gestion prévisionnelle des emplois (limitée pour l'instant aux prévisions de départ à la retraite) reste à mettre en œuvre.
- 6 Les contraintes des nominations à la Direction des départements (10 années d'ancienneté requises) ont conduit à des vacances de postes suppléées par des directions adjointes, la Directrice-Présidente assumant la direction officielle de certains départements (COMAV). Par ailleurs, une partie du corps enseignant, rebutée par la lourdeur de la tâche, semble ne pas se projeter dans un rôle de direction qui requiert des compétences spécifiques. Or, aujourd'hui, la formation des directeurs se fait « sur le tas », assurée par les pairs ou la Directrice-Présidente. Pour pallier ce problème, un accompagnement à la fonction de direction gagnerait à être prévu.

- 7 Ainsi, quoique non harmonisées, les procédures de recrutement des personnels dans leur ensemble ne semblent pas poser de problème, à l'exception notable du recrutement des Directeurs de département. La contrainte d'ancienneté liée à ce recrutement induit des dysfonctionnements mentionnés à plusieurs reprises au cours des entretiens et se révèle particulièrement problématique. Le comité des experts engage le PO à identifier les moyens dont il dispose pour lever cette contrainte, en particulier dans le cadre des dispositifs légaux revus en 2019⁹.

Accompagnement et développement personnel des enseignants

- 8 À la HELB, des accompagnements diversifiés sont proposés aux enseignants. En ce qui concerne leur formation, les enseignants bénéficient de l'appui de technopédagogues (au nombre de deux) et d'un accompagnement à la préparation du dossier professionnel du CAPAES. La référente CAPAES comme les technopédagogues sont intégrés à une structure nouvellement créée, la CAP (Cellule d'Appui Pédagogique) reprenant les conseillers pédagogiques, les technopédagogues, la référente CAPAES, la responsable SAR institutionnel et le responsable enseignement inclusif institutionnel. L'objectif est que cette CAP devienne une structure d'accompagnement pour tous les enseignants.
- 9 L'accompagnement au CAPAES est proposé sous des modalités diversifiées avec possibilité d'individualisation. 20 personnes ont sollicité cet accompagnement en 2022. Les séminaires destinés aux enseignants nouvellement recrutés ont quant à eux moins de succès : ceux qui étaient prévus en 2022-2023 ont dû être annulés ou reportés faute d'un nombre suffisant de participants (7 personnes seulement s'étaient déclarées intéressées). Ainsi donc, si la Direction-Présidence de la HE a le souci de la formation de son personnel comme en témoigne la création de la cellule CAP, il est regrettable que les personnels ne soient pas nécessairement conscients de l'intérêt de suivre les formations proposées.
- 10 Les projets d'appui pédagogique des technopédagogues sont ambitieux et correspondent à de réels besoins. En effet, l'utilisation d'outils numériques pour la production de ressources pédagogiques est très inégale en fonction des départements et des implantations ; eCampus, par exemple, n'est pas utilisé sur le campus de Reyers où il arrive que ce soient les étudiants qui déposent des supports pédagogiques sur l'espace numérique de travail. Ainsi, sont proposés un accompagnement dans la réflexion institutionnelle autour du « projet RRF » (financement du numérique dans l'enseignement supérieur) et une matinée pédagogique sur le numérique. Les enseignants se voient notamment proposer des aides à l'élaboration de supports pédagogiques, la réalisation de présentations interactives avec WooClap, la mise en place d'activités asynchrones sur eCampus ou encore l'utilisation de Teams.
- 11 Malheureusement, peu d'enseignants sont demandeurs ou ne s'adressent pas à la bonne personne (c'est-à-dire qu'ils adressent leurs besoins au coordinateur pédagogique et non au technopédagogue), si bien qu'une réflexion est menée sur l'obligation à se former. Sans doute, l'éclatement des campus n'est pas un facteur favorisant, de même que le statut de certains enseignants qui ont une activité professionnelle par ailleurs. Dans les faits, la formation est trop souvent assurée par les pairs, là où la nécessité pour les enseignants de se former aux outils techniques

⁹ L'article 48 du décret du 21 février 2019 fixant l'organisation de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles stipule que l'exigence d'avoir exercé pendant 10 ans au moins une fonction dans une HE est supprimée.

à partir de matériel spécifique est évidente. La formation informelle a certes son intérêt, mais elle ne devrait intervenir qu'à titre de complément.

- 12 Enfin, au delà des formations organisées par les technopédagogues (cf. § 10), et sans qu'il y ait de stratégie concertée avec le CAP, le CREA contribue aussi à la formation des enseignants ; une enquête a été diffusée via le Prigoginews afin de relever les besoins et demandes des enseignants. Les formations que cette structure dispense ont un coût, notamment en informatique, coût assumé par la HE qui ne peut cependant pas tout prendre à sa charge, si bien que des formations se sont organisées par roulement, ce qui n'est pas vraiment satisfaisant, même si les enseignants ne s'en plaignent pas.
- 13 Les enseignants sont également épaulés par des coordinateurs pédagogiques qui les accompagnent notamment dans la mise en place de procédures d'évaluation de leurs enseignements et des coordinateurs de cursus rencontrent les enseignants une fois par an, créent du lien et aident à la résolution de problèmes.
- 14 Une évaluation systématique est organisée pour les enseignants sous contrat à durée déterminée (TDD). Ce n'est pas le cas pour les enseignants à durée indéterminée (TDI) pour lesquels des entretiens de fonctionnement ont lieu périodiquement, mais s'avèrent impossibles à organiser chaque année vu le nombre d'enseignants concernés. De ce fait, une réflexion intéressante est en cours sur le remplacement de la pratique actuelle d'évaluation par l'utilisation d'un document d'autoévaluation issu du Département santé et qui semble donner satisfaction (à partir d'une autoévaluation des enseignants, un entretien permet de pointer les points forts comme les points d'amélioration). Le comité encourage ces pratiques qui vont dans le sens d'un partage des bonnes pratiques entre départements.

Articulation formation-recherche

- 15 Quoique limitée au secteur de la santé faute de moyens humains et matériels et dotée seulement d'un mi-temps, l'UDR est apparue très dynamique, recherchant l'articulation de ses activités avec les enseignements. En podologie notamment, deux projets sont menés : un guide de bonnes pratiques professionnelles (*red flags*) et un projet sur les matériaux (PodoMat), en collaboration avec des médecins et des chimistes. L'un des objectifs déclarés est aussi de renforcer la dimension recherche des TFE réalisés, notamment par un lien plus fort avec les recherches en cours. Les TFE dont on essaie d'élever les standards afin qu'ils aillent au-delà du simple descriptif alimentent également les résultats de certaines recherches. Autre point positif : l'appartenance au Réseau SynHERA, qui assure la valorisation de la recherche appliquée des 19 HE de la FWB et établit des ponts - très utiles pour trouver des financements - entre le monde académique et le monde socioéconomique.
- 16 Le comité a apprécié l'encouragement de la direction à la participation à des projets de recherche par une réduction de la charge d'enseignement et les nombreuses propositions de facilitateurs développées dans l'axe 4 du plan stratégique institutionnel sont également le signe de l'intérêt que l'institution porte au développement de la recherche à la HELB. En raison du niveau de recrutement de la plupart des personnels, de la nature des incitants de carrière, des freins statutaires, le nombre de personnes susceptibles de mener des travaux de recherche reste toutefois limité.

- 17 Si la mobilité internationale des personnels enseignants reste limitée (cf. ci-dessus, ESG 1.4), les réseaux dans la sphère francophone sont nombreux et favorisent un enrichissement des pratiques pédagogiques (en podologie notamment). Les demandes de participer à des programmes de mobilité, sur la base de projets individuels, sont en augmentation. Si toutes ne peuvent pas être satisfaites faute de moyens, quelques judicieuses solutions alternatives sont proposées (visite d'un partenaire ou encore recours à un *Blended Intensive Programme*).

RECOMMANDATIONS

- 1 Revoir les conditions d'accès à la fonction de Directeur de département et prévoir un accompagnement spécifique à cette fonction.
- 2 En ce qui concerne les nouveaux emplois :
 - S'appuyer sur une gestion prévisionnelle des emplois (notamment en y intégrant l'actuelle pyramide des âges).
 - Définir les profils en tenant compte des évolutions des fonctions (transversalité entre cursus, compétences technopédagogiques...) et en donnant une place plus importante au volet recherche appliquée.
 - En vue d'assurer un socle commun de connaissance institutionnelle, assurer une meilleure intégration dans la HELB des nouveaux recrutés par exemple via une formation obligatoire traitant de la culture institutionnelle comme des aspects liés au fonctionnement institutionnel et pédagogique de la HE.
- 3 En ce qui concerne l'accompagnement en cours de carrière des personnels :
 - Développer la mobilité internationale des personnels en favorisant des projets collectifs là où les projets relèvent d'initiatives individuelles ; ceci dans le but de pérenniser les échanges.
 - Communiquer davantage sur les séminaires et/ou formations destinées au personnel enseignant. Développer notamment la promotion des formations aux outils numériques et leur accorder un budget plus adapté.
 - Développer la transversalité et le partage de pratiques entre enseignants (en inter-cursus et non uniquement en intra-cursus).

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

Ressources au niveau de l'établissement

- 1 En préalable, le comité précise qu'il est conscient du fait que le système d'«enveloppe fermée» limite les marges de manœuvre de l'établissement en matière de ressources. Malgré ces limitations, pour ce qui concerne les services aux étudiants, trois mots-clés se sont imposés au comité des experts : écoute, accompagnement, bienveillance. Tout au long de sa visite, le comité a pu constater que les personnels de la HE font preuve de qualités professionnelles et humaines ; la HE a développé et encouragé une proximité entre le corps professoral, le corps administratif et les étudiants. Le comité a également pu observer combien l'ensemble du personnel, qu'il s'agisse des enseignants ou des administratifs, se montre disponible, au service de l'étudiant et de sa réussite.
- 2 À l'échelle de l'institution, un ensemble conséquent de supports est mis à disposition des étudiants. Ils ont été regroupés sous une seule bannière : le SAVE (plate-forme regroupant le SAR, le service social, Cash-e, enseignement inclusif). Le SAR permet aux étudiants d'être épaulés individuellement et démontre un réel engagement au service des étudiants. Le comité a également observé et apprécié l'existence de nombreux autres services tels que la formation Restart (via le pôle académique de Bruxelles), la mise en place d'une UE d'aide à la réussite, le service psy-campus, le service «aimer à l'ULB»... dont certains s'appuient sur des partenariats externes permettant d'enrichir les ressources offertes au sein de la HELB. Les experts ont également observé que le rôle des secrétariats des départements était fondamental pour orienter les étudiants vers le ou les services les plus adaptés à leurs besoins.
- 3 Conformément au décret inclusion, les besoins spécifiques des étudiants sont pris en compte. Chaque situation est examinée au cas par cas avec l'aide des secrétariats de départements et les coordinations particulièrement attentifs aux demandes particulières des étudiants. Les sportifs de haut niveau comme les artistes bénéficient également d'aménagements de leur cursus. La qualité et l'efficacité de l'aide apportée font l'objet d'une évaluation.
- 4 Les extensions de locaux en cours ou déjà réalisées (acquisition d'un nouveau bâtiment pour le Campus Erasme et construction d'un nouveau bâtiment à Reyers) participent à l'amélioration des conditions de travail des étudiants. Si la volonté de proposer aux étudiants un environnement favorable de vie et d'apprentissage est bien là, faute de moyens, les intentions de prendre en compte le développement durable ne sont, quant à elles, pas encore passées au stade de la concrétisation.
- 5 Des infrastructures communes à la HELB et à l'ULB permettent aux étudiants comme aux personnels de pratiquer un sport sur les campus Erasme, Solbosch ; S'il n'y a

pas de pratique de sport à La Plaine, les étudiants des trois campus peuvent accéder aux installations de sport ULB-HELB. L'implication des étudiants dans l'encadrement des activités sportives est un point positif. Cet encadrement est rémunéré ou valorisé en tant que stage (pour les étudiants en Kinésithérapie). Une initiative appuyée sur un partenariat extérieur permet à des étudiants porteurs d'un handicap de pratiquer le football. Il serait intéressant d'impliquer les étudiants, notamment du cursus Kinésithérapie, dans une réflexion sur l'intégration d'étudiants porteurs d'un handicap physique à des activités sportives.

- 6 Sur le plan financier enfin, une aide de 100 euros accordée aux étudiants boursiers pour les frais d'impression de documents témoigne également de l'attention portée aux besoins des étudiants.

Ressources au niveau des départements

- 7 Au niveau des départements, l'accompagnement des étudiants est également bien présent et diversifié en fonction des cursus. Ainsi, par exemple, une semaine de préparation à l'examen d'admission aux études d'assistant social est organisée ; elle permet aux étudiants ne possédant pas le CESS d'avoir la possibilité de s'inscrire dans le cursus sans devoir se soumettre aux épreuves organisées par le jury central organisé par la FWB.
- 8 D'autres initiatives particulièrement bienvenues gagneraient à être généralisées à l'ensemble des départements. Il en est ainsi du tutorat mis en place dans le département Techno-Eco ou de l'organisation en alternance du master en Facility Management de ce même département. D'autres mesures, plus spécifiques, méritent d'être soulignées comme le financement partiel des Films de fin d'études et leurs promotions dans les festivals ou encore Paris photo pour le département COMAV.
- 9 Les étudiants peuvent bénéficier d'un accompagnement à la recherche de stage. Mais encore une fois, cette aide n'est pas étendue à tous les cursus.
- 10 Le service de ressources documentaires est apparu aux experts particulièrement performant. Il est bien doté, bénéficie du partenariat avec l'ULB et joue un rôle clé dans la vie de l'établissement : des ateliers pratiques de formation documentaire y sont organisés et un accompagnement individualisé est proposé aux étudiants. Bénéficiant actuellement d'un encadrement favorable, avec des heures d'ouverture étendues, il est présenté comme un lieu de vie pour les étudiants. Seul bémol : le campus La Plaine ne dispose pas de centre de ressources documentaires propre. Si un accès à la bibliothèque de l'ULB permet compenser ce manque, il n'est pas garanti tout au long de l'année (en particulier, l'accès à la bibliothèque n'est pas possible au moment des examens).
- 11 Concernant les ressources matérielles, les étudiants en sont globalement satisfaits. Seulement, au COMAV, bien qu'une structure d'aide leur fasse bénéficier de subsides publics pour financer le tournage des films, les étudiants se plaignent de devoir payer, en plus du minerval, une contribution à cette asbl (APACH).
- 12 Si l'infrastructure informatique est large et performante, elle est manifestement sous-exploitée par les enseignants et les secrétariats sur le campus Reyers, et sur les deux autres campus d'Érasme et de la Plaine, les étudiants se plaignent de soucis d'ordre organisationnel.

Mobilité

- 13 Enfin, comme cela a été mentionné sous les ESG 1.4 et 1.5, plusieurs freins à la mobilité internationale persistent, aussi bien pour les étudiants que pour l'institution et les enseignants. Ainsi notamment, le fait de ne dispenser que très peu de cours en anglais peut se traduire par la perte de partenariats avec certains établissements anglophones. L'information concernant les possibilités de mobilité passe de façon inégale selon les cursus.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre et renforcer les initiatives du SAVE pour une meilleure connaissance des dispositifs d'appui offerts aux étudiants.
- 2 Harmoniser les différents types d'aide offerte aux étudiants à travers l'ensemble des cursus (aide à la recherche de stage par exemple ou encore mise en place de tutorat à la fois favorisant la réussite et soutenant la motivation).
- 3 Établir un processus harmonisé de gestion des horaires entre tous les cursus et les campus afin d'éviter les problèmes organisationnels qui peuvent avoir de réelles conséquences sur la vie quotidienne.
- 4 Essayer de développer une offre de pratique sportive aux étudiants porteurs d'un handicap nécessitant une adaptation aux diverses activités.
- 5 Favoriser le développement de compétences en langues.

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 Le pilotage général de l'établissement se fait sur la base d'une série de données qui sont collectées et mises en forme par le service financier. À l'exception des taux d'employabilité, la plupart des informations générales semblent disponibles en interne (statistiques sur les inscriptions dans les différents programmes et les taux de réussite, données individuelles des étudiants, indicateurs financiers, notamment). Ces données ne sont pas spécialement formalisées dans des tableaux de bord à des fins de pilotage, mais deux utilisations principales sont mentionnées :
 - l'utilisation systématique de ces données dans les organes de concertation sociale (Conseil d'entreprise principalement),
 - l'utilisation de ces données à la demande du PO et de tout membre du personnel enseignant ou d'encadrement qui en exprimerait le besoin.

Néanmoins, la publication et l'utilisation des données restent assez réactives et la mise en forme à des fins de pilotage structuré, qui serait plus proactif, n'est pas encore d'application. L'établissement est conscient qu'une évaluation objective des données disponibles manque pour le moment. Les raisons invoquées à ce sujet sont doubles : le logiciel employé jusqu'ici (ProEco) ne permet pas d'extraire des statistiques et l'inadéquation entre la charge de travail d'une part (charge de travail pure et charge d'utilisation des outils informatiques – ces derniers étant en cours de remplacement pour une bonne partie afin de simplifier la partie encodage des suivis divers) et les ressources allouées d'autre part. L'adoption d'un nouveau logiciel (Pénélope) devrait donner accès aux données statistiques indispensables pour nourrir la prise de décision et (ré)orienter les actions. Au cours des entretiens, il a aussi été question de la possibilité d'allouer du personnel en charge du recueil et de l'analyse de données, recrutement que le comité ne saurait trop recommander.

- 2 Concernant le pilotage plus spécifique des programmes et des services de support, ceux-ci ne sont pas non plus alimentés par des tableaux de bord structurels et globaux au long de l'année académique. Parfois, des statistiques de fin d'année sont disponibles (sur le nombre de recours aux services d'aide aux étudiants par exemple).
- 3 Le pilotage plus stratégique de l'établissement et la communication avec le PO semblent donner satisfaction à toutes les parties. Tant la direction de l'établissement que le PO témoignent d'une vision suffisante sur les données pour jouer leur rôle dans le pilotage stratégique et les grands projets de l'établissement sur le plus long terme. L'enjeu semble être de tirer le meilleur parti des ressources disponibles, car celles-ci sont relativement limitées.
- 4 Le recueil de données spécifiques par rapport aux activités d'enseignement (EEE) reste très variable entre les filières, les programmes et les activités d'enseignements (voir ESG 1.9). Néanmoins, des initiatives ponctuelles ont été citées pour certains enseignements ou certains programmes (comme la gestion de certaines remontées

via le conseil des étudiants ou le fait de tirer parti d'événements plus ponctuels où tous les étudiants sont présents et lors desquels un moment d'échange et de feedback sur les enseignements est organisé). Certaines de ces alternatives recueillent un avis favorable par rapport à leur mise en œuvre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Définir la manière de compléter l'information de pilotage à long terme, des tableaux de bord ou des rapports plus opérationnels devant permettre de piloter les plans d'action et les programmes.
- 2 Concernant les EEE, lorsqu'une réflexion aura été menée sur les initiatives ponctuelles existantes, intégrer les résultats des EEE à la trousse à outil sur le Teams des outils qualité ou aux outils utilisés par la CAP afin de propager ces pratiques.

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 La communication, interne et externe, figure parmi les trois axes stratégiques prioritaires de la HELB. Son développement doit permettre d'atteindre l'objectif de créer un sentiment d'appartenance à la HELB, et de créer une véritable communauté d'alumni. Ce point revient d'ailleurs systématiquement lors des réunions du Collège de direction.
- 2 Le premier canal par lequel passe l'information au public est bien entendu le site de la HE. Ce site met en évidence les liens entre la HELB, l'Institut Ilya Prigogine et le CREA. Il se dégage une impression de cohérence d'ensemble pour les trois organisations. La synergie entre ces organisations est un point fort, révélant les nombreuses possibilités offertes aux étudiants.
- 3 Les sites internet des trois entités, et donc aussi de la HELB, semblent être l'outil central d'ouverture sur l'extérieur (bien que le site renvoie également vers des pages LinkedIn, Facebook, Instagram et du contenu vidéo sur YouTube). Le contenu principal nécessaire au premier contact de l'étudiant semble facilement et directement accessible. Les programmes, par exemple, sont listés sur la page d'accueil reprenant le type de secteur, le type de diplôme et l'intitulé exact de la formation. Le site offre aussi rapidement l'accès à l'horaire des différents blocs de formation. Ces horaires reprennent l'agencement des intitulés et, via un lien, donnent aussi accès à DUE (reprenant une information générale sur le cours, les acquis d'apprentissage et les modalités d'évaluation). Toute personne consultant le site accède donc assez rapidement à une information détaillée directement en lien avec le programme qui l'intéresse. Cependant, au plus près du terrain, l'information ne passe pas toujours de façon optimale (changements d'horaires sans que les étudiants soient informés par exemple), même si les étudiants reconnaissent qu'il s'agit de problèmes marginaux en voie de résolution.
- 4 La communication concernant les services d'aide aux étudiants (récemment réunis sous l'intitulé SAVE, cf. ci-dessus ESG 1.6) n'est sans doute pas encore suffisante puisque nombreux sont les étudiants qui en ignorent l'existence.
- 5 La communication institutionnelle visant les enseignants passe par le Prigoginews, envoyé à 1000 personnes, dont l'un des objectifs est de renforcer l'identité et le sentiment d'appartenance à l'institution. Malheureusement, un pourcentage important du personnel ne s'y intéresse pas; le fait que beaucoup d'enseignants aient de petites charges est une explication avancée et plausible de ce manque apparent d'intérêt.
- 6 Les contacts ciblés avec des acteurs externes plus spécifiques pour de futures collaborations potentielles, voire des échanges dans le cadre de stages ou de programmes, ne sont pas encore réellement inscrits dans une vision d'ensemble de la collaboration avec le monde externe. Ces contacts reposent actuellement surtout sur quelques personnes qui disposent de contacts sûrs dans certaines organisations

extérieures et jouent le rôle de relai avec ces personnes (pour des stages, des participations à des jurys, etc.).

- 7 Les ressources allouées à la communication sont relativement réduites (0.5 ETP pour la communication et 0.3 ETP pour la gestion des relations via les médias sociaux). Elles sont principalement tournées vers la communication interne et la charge dans ce domaine est déjà conséquente. Or, des difficultés pour trouver des lieux de stage sont apparues lors des entretiens. La charge potentielle dans le domaine de la communication en lien avec cette problématique est donc importante.
- 8 Il n'y a pas de référent communication dans les départements. L'établissement a un plan de communication annuel dans lequel une priorité est donnée à la promotion des cursus et alloue un budget dédié à ces activités. Toutefois, les projets pour améliorer la communication sont nombreux et le comité les soutient : améliorer la signalétique de la HELB, refondre le site internet pour le rendre plus attractif, par exemple. Il faudrait pour cela que le pôle communication soit renforcé.
- 9 Alors qu'il s'agit d'un axe stratégique annoncé comme prioritaire, il ne semble pas y avoir de stratégie explicite pour renforcer le sentiment d'appartenance à la HE. De plus, il s'avèrerait difficile d'impliquer les étudiants; or leur implication est indispensable dans cette perspective. Le Conseil des Étudiants nouvellement élu, constatant qu'au sein d'un même campus les étudiants de deux départements différents ne se connaissent pas, se dit de son côté désireux d'entreprendre des actions de communication, ce qui est de bon augure pour la suite.
- 10 Le site ne donne pas d'information sur l'employabilité des étudiants. Néanmoins, au cours des entretiens, il est clairement apparu que la recherche d'emploi n'était pas réellement un problème pour les diplômés de la HELB. Dans certains secteurs (électronique, informatique), les étudiants trouvent un emploi avant même d'être diplômés. Le comité estime qu'il serait néanmoins intéressant de disposer de statistiques à ce sujet et de les communiquer.

RECOMMANDATIONS

- 1 Développer un volet plus ciblé de la communication externe vis-à-vis des organisations qui pourraient offrir des stages et des collaborations plus régulières à l'établissement, et ce, dans le but d'améliorer le soutien aux étudiants et la révision des programmes.
- 2 Mener une réflexion sur les ressources allouées à la communication dans la priorisation des actions d'amélioration menées par l'établissement pour vérifier à quel point le développement de la communication externe reçoit le bon niveau de priorité.
- 3 S'appuyer davantage sur le Conseil des Étudiants pour développer la communication à destination des étudiants

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 Les différents entretiens ont permis au comité de constater que les évaluations programmatiques conduites par l'AEQES jouaient un rôle reconnu dans une amélioration continue de la qualité au sein de la HELB. Au-delà de la prise en compte des évaluations programmatiques, l'actualisation des programmes de formation est une préoccupation largement partagée par les équipes pédagogiques de la HELB. Les experts ont observé qu'il existe une dynamique de réflexion continue sur les programmes sous différentes formes, avec une dominante qualitative non formalisée.
- 2 Les approches utilisées lors des révisions de programmes sont assez hétérogènes d'un département à un autre, ce qui en l'état n'est pas un problème en soi. Les déclencheurs de la révision des programmes varient en effet en fonction des spécificités des formations, ce qui est logique. Dans leurs réflexions au niveau des cursus, les équipes prennent en compte les retours qui leur sont communiqués par les enseignants, par les étudiants (rencontres planifiées avec les délégués de classe, intervention spontanée d'un étudiant) ou par le monde professionnel (notamment via les contacts dans le cadre des débriefings de stages) ou la double fonction des maîtres de formation pratique et professeurs invités. Ce mode interpersonnel s'appuie sur la valeur de proximité qui existe au sein de la HE.
- 3 Cependant, le comité a constaté que cette façon de procéder peut rencontrer ses limites soit parce que son caractère non systématique permet difficilement de repérer et quantifier l'ensemble des besoins, soit parce que la délicatesse d'une situation rend la parole directe (sans procédure plus anonyme) difficile. Par ailleurs, certains cursus s'appuient déjà sur des outils d'enquêtes ciblés (par ex. sur les stages), des indicateurs de parcours des étudiants, des initiatives individuelles de l'ordre de l'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE).
- 4 Le comité note toutefois que, dans cette démarche, il est rarement fait appel aux EEE. En effet, telles que définies par l'article 5 du décret dit Réussite¹⁰, les EEE demeurent à l'heure actuelle une expérimentation ciblée non systématique, avec un très faible taux de retour et sans procédure formalisée d'exploitation.

Les raisons principales avancées au long des entretiens pouvant expliquer cela sont :

- un agenda et une communication pour l'organisation de ces EEE pas toujours idéaux,

¹⁰ Décret du 18 juillet 2008 démocratisant l'enseignement supérieur, œuvrant à la promotion de la réussite des étudiants et créant l'Observatoire de l'enseignement supérieur

- la perception par les parties en présence que la transversalité totale ne fonctionne pas et qu'il y a donc besoin de choses plus ciblées en fonction des programmes ou des enseignements,
 - les craintes des enseignants quant aux répercussions de la démarche sur leur carrière, ce qui crée une méfiance par rapport à la démarche.
- 5 Un travail sur les EEE est en cours à l'échelle de la HE, sans bénéficier toutefois d'un soutien suffisant des parties prenantes. Pour autant, comme cela a déjà été mentionné, en dehors des EEE institutionnelles, les étudiants sont consultés sous différentes modalités au niveau de certains cursus, à l'initiative d'un enseignant, d'un coordinateur voire des étudiants eux-mêmes. Les étudiants restent néanmoins demandeurs d'une évaluation systématique, avec sans doute une réflexion à mener, en les impliquant, sur la planification de ces EEE, la communication qui doit y être associée, le suivi qui en découle. Le comité recommande dès lors, sans perdre la richesse des opportunités de dialogue direct, de veiller à une meilleure systématisme du recueil des attentes, des besoins et de la satisfaction des parties prenantes internes et externes.
- 6 Le CQI a proposé un outil commun de suivi des actions entre les départements, le « Rapport de Progrès », sous la forme d'un tableau structuré selon les ESG. Toutefois, il est à ce jour peu utilisé et principalement perçu comme une démarche de reddition de comptes. Le comité constate que le format adopté, même si ce n'est pas l'objectif visé, tend à renforcer un alignement aux évaluations externes plutôt que la réflexivité en interne. Le comité estime qu'il serait bénéfique pour l'ensemble de la HE de s'appuyer sur les partages de bonnes pratiques entre départements en matière de suivi et de révision de programmes pour dégager un cadrage commun sur les critères d'analyse pour la révision de programmes. Afin que, concrètement, les programmes de la HELB puissent évoluer pour s'inscrire plus avant dans ses sept axes stratégiques et les engagements pris (HE accueillante, HE verte et Participation citoyenne), il serait judicieux d'identifier à côté de la satisfaction des parties prenantes, des questions organisationnelles et des évolutions décrétales :
- des indicateurs pertinents (analyse des parcours, de l'employabilité, par exemple), voir à ce sujet l'ESG 1.7,
 - des points d'attention transversaux (environnement d'apprentissage, aide à la réussite, mobilité, etc.).
- 7 Les contacts entre la HE et les milieux professionnels sont réguliers, mais d'un caractère principalement informel. De même, les jeunes diplômés sont peu impliqués dans l'évaluation des programmes, y compris sur le volet insertion professionnelle. Le comité souligne qu'une démarche de consultation plus formelle et systématique renforcerait la fiabilité et la validité des informations recueillies aux fins de l'amélioration du programme. Au côté d'enquêtes dont la périodicité reste à définir, le comité souligne l'intérêt de modalités telles qu'un conseil de perfectionnement ou des tables rondes réunissant des représentants des milieux professionnels, des jeunes diplômés et les équipes pédagogiques et dont la HELB pourrait s'inspirer.

RECOMMANDATIONS

- 1 Sur la base des bonnes pratiques existantes et du plan stratégique institutionnel, définir un cadrage commun sur les critères d'analyse pour la révision de programmes. Son déploiement pourra s'appuyer sur des outils mutualisés et sa formalisation contribuera à son utilisation systématique au bénéfice de l'amélioration continue.
- 2 Une analyse transversale des feedbacks serait d'un grand intérêt dans le but de mieux connaître les points forts et faibles des enseignements et permettrait d'identifier les thématiques à aborder afin de soutenir le personnel enseignant.
- 3 Renforcer la fiabilité et la validité des informations recueillies auprès des milieux professionnels et des jeunes diplômés, selon des formes et fréquences qui peuvent différer selon les cursus.
- 4 Malgré la difficulté de généraliser les EEE, le comité encourage la mise en place de cette pratique de manière centralisée pour l'ensemble des cursus et leur inscription dans un dispositif global (du recueil aux décisions), complémentaire aux échanges informels déjà en place. Elles poursuivront le double objectif d'amélioration de l'enseignement et de soutien au développement professionnel des enseignants.
- 5 Identifier dans les pratiques actuelles des cursus et départements ce qui gagnerait à être capitalisé et échangé entre départements dans le respect des cultures et pratiques établies.

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 Conformément au cadre légal actuel de la FWB, les programmes de la HELB sont inscrits dans le processus d'évaluation externe conduit par l'AEQES. L'ensemble du personnel rencontré par le comité s'est révélé réceptif aux évaluations externes.
- 2 Les plans d'action rédigés à la suite d'une évaluation externe AEQES sont facilement accessibles sur le site de la HELB. Les plans d'action les plus récents s'appuient sur diverses structurations : recommandations des comités d'experts, critères AEQES, ESG, plan stratégique institutionnel restructuré en 4 axes opérationnels (PSO-ARCQ-I) et son plan d'action. De très nombreuses actions sont identifiées, relevant tant des niveaux institutionnel, programmatique ou encore des départements. Certaines soulignent des principes de fonctionnement à conduire en continu alors que d'autres ciblent de nouveaux développements ; elles sont peu, ou pas priorisées. Selon le comité, une approche allant à l'essentiel, ciblant les développements prioritaires pour la HELB sans visée exhaustive, constituerait un soutien plus efficace pour, d'une part, assurer le suivi des progrès réalisés et, d'autre part, constituer un guide opérationnel pour l'ensemble des acteurs.
- 3 Des CQC sont en charge principale de la préparation et du suivi des évaluations programmatiques externes. Le comité souligne positivement la reconnaissance de la fonction, mais note que les variations de charge tendent plus à définir le travail en fonction des exigences externes de reddition de compte (évaluations AEQES) qu'à s'inscrire dans une démarche intégrée continue. Le travail des CQC est, depuis 2004, soutenu par une fonction de CQI (cf. ESG 1.1). Ce dernier assure une veille méthodologique et propose un ensemble d'outils qui sont utilisés et appropriés de manière inégale d'un cursus à l'autre.
- 4 Le comité déduit des entretiens menés que les échanges sur les acquis et retours des évaluations externes s'effectuent au sein du Collège de direction, des Conseils et des différents Comités (depuis le niveau cursus jusqu'au PO, y compris les fonctions transversales). Il apparaît que la transmission des informations et leur prise en compte sont individuellement assurées par les personnes (notamment les Directions et le CQI) en l'absence de procédures formalisées ou d'instance dédiée à la qualité. *A priori*, le comité n'estime pas indispensable d'identifier une commission spécifique pour les questions liées à la qualité. Il invite cependant la HE à s'assurer que, dans son fonctionnement actuel, le bouclage qualité après une évaluation externe est bien systématique.

RECOMMANDATIONS

- 1 Coordonner et prioriser les différents plans d'action, notamment pour les programmes, afin de mieux orienter et accompagner les actions nécessaires à leur niveau.
- 2 S'assurer du caractère systématique du suivi des évaluations externes.

CONCLUSION

Ce rapport a cherché à identifier les principales forces et points d'attention observés à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de la HELB. Poursuivant l'objectif de soutenir le développement institutionnel de la HE, le comité des experts a également proposé plusieurs recommandations visant à renforcer la mise en œuvre de la mission éducative de la HE et à ancrer davantage sa politique qualité dans les axes de développement qui ont été définis comme prioritaires.

Dans un contexte qui n'est pas des plus simples du fait de l'éclatement géographique de ses campus, des évolutions décrétales, des ressources limitées dans un cadre d'enveloppe fermée, la HELB s'est fortement engagée dans la mise en œuvre d'une politique qualité accompagnée d'un plan stratégique élaboré à partir d'une approche participative.

Sans qu'elle soit formalisée, une politique qualité est à l'œuvre dans la HE, et l'équipe de direction qui la porte est apparue soudée, investie et volontaire avec une vision partagée, et un fort soutien du PO. De même, le comité des experts a pu observer l'existence d'une dynamique de réflexion continue sur les programmes. Celle-ci se manifeste sous différentes formes et se caractérise par des démarches principalement qualitatives et non formalisées.

Parmi les forces principales de la HE, le comité d'évaluation institutionnelle a notamment pointé le fait que, conformément à sa vocation, la HE a mis en place des cursus professionnalisants où de nombreux professionnels interviennent, dans lesquels les stages occupent une place importante et qui bénéficient de partenariats judicieux noués par la HE (ULB, Institut Ilya Prigogine).

Ces programmes sont revus de façon périodique en prenant appui sur les évaluations externes comme sur les retours des étudiants et des milieux professionnels (sans qu'une EEE soit systématiquement organisée et généralisée).

Des services d'aide à la réussite se sont développés, quoi qu'ils soient à ce jour insuffisamment utilisés par les étudiants qui restent globalement peu impliqués dans la vie de la HE (au-delà de la représentation prévue dans les textes réglementaires). De la même façon, les dispositifs de soutien et de formation à destination des personnels (enseignants et administratifs) gagneraient à être mieux connus.

Des efforts ont également été accomplis pour développer la mobilité internationale et des initiatives intéressantes et originales ont émergé dans plusieurs départements.

En somme, riche de nombreux atouts, la HE devra s'attacher à la réussite des axes stratégiques qu'elle a définis comme étant prioritaires.

Pour cela, il paraît au comité indispensable d'arrimer le système qualité aux objectifs stratégiques de l'institution. Les chantiers prioritaires pour l'avenir devraient en outre s'appuyer sur des indicateurs de pilotage qui, aujourd'hui, font manifestement défaut. Ainsi, à l'heure actuelle, des données existent, mais elles sont insuffisamment exploitées, faute de tableaux de bord centralisés et exploités à l'échelle de la gouvernance.

Parmi les axes prioritaires figurent les méthodes d'enseignement ; à ce sujet, les services d'aide aux enseignants comme aux étudiants devraient faire l'objet d'une attention particulière. En effet, ces services sont actuellement insuffisamment exploités ; un travail d'information, de communication, d'incitation – auquel la HE s'attèle d'ailleurs – doit être poursuivi pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement et une plus grande réussite des étudiants. Il paraît également important de poursuivre la réflexion en cours sur l'EEE.

La communication a également été mentionnée comme l'un des axes prioritaires de la HE. Ainsi, la HE doit se donner les moyens de développer la communication interne comme

externe au bénéfice de la qualité de l'ensemble des services existants dans la HE et, *in fine*, de la réussite des étudiants. L'harmonisation de certaines pratiques entre départements constitue également un défi identifié par le comité.

D'un point de vue méthodologique, enfin, le comité recommande d'étendre à toutes les parties prenantes la démarche participative qui a présidé à l'élaboration de la stratégie institutionnelle de la HELB. Ainsi, l'implication des étudiants et, dans une certaine mesure, des parties prenantes externes devrait mieux être prise en considération. Il y va de la cohésion de l'établissement et de l'appropriation, recherchée, de l'image de la HE.

Le comité encourage la HE à prendre ces recommandations en considération et à poursuivre les nombreuses initiatives déjà entreprises dans la mise en œuvre de sa mission éducative.

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

La Direction-Présidence de la HELB a indiqué à l'AEQES, le 22 octobre 2024, que l'établissement ne souhaitait exercer de droit de réponse sur ce rapport.

ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HELB des 25, 26 et 27 mars 2024

25 mars 2024 (Campus de La Plaine)

Heure de début	Heure de fin	Intitulé de l'entretien	Nombre des participants
9h	10h30	Vision stratégique	7 participants membres du Collège de direction
10h30	10h45	Débriefing de l'entretien	
10h45	11h45	Vision stratégique	4 participants membres du PO
11h45	12h	Débriefing de l'entretien	
12h	13h15	Pause	
13h15	14h15	Qualité	1 CQI et 4 CQC
14h15	14h30	Débriefing de l'entretien	
14h30	15h30	Gestion administrative : administration centrale et secrétariats étudiants	9 participants
15h30	15h45	Débriefing de l'entretien	
15h45	16h45	Rencontre avec des enseignants issus des départements Techno-Eco et COMAV	8 participants
16h45	17h	Débriefing de l'entretien	

26 mars 2024 (Campus Erasme)

Heure de début	Heure de fin	Intitulé de l'entretien	Nombre des participants
9h	9h45	Conseil des Étudiants	8 représentants
9h45	10h	Débriefing de l'entretien	
10h	11h	Étudiants (non membres du Conseil des Étudiants)	9 représentants de sections différentes
11h	11h15	Débriefing de l'entretien	
11h15	11h45	CREA	3 participants issus du CREA
11h45	12h	Débriefing de l'entretien	
12h	13h15	Pause	
13h15	14h15	Maitre de stage, monde professionnel	7 participants
14h15	14h30	Débriefing de l'entretien	
14h30	15h30	Enseignants des départements Santé & Social + CAP	11 participants
15h30	15h45	Débriefing de l'entretien	
15h45	16h45	Alumni	12 participants
16h45	17h	Débriefing de l'entretien	
17h	17h30	Démonstration des outils au service de la démarche qualité	1 participant (CQI)

27 mars 2024 (Campus Erasme)

Heure de début	Heure de fin	Intitulé de l'entretien	Nombre des participants
9h	10h	Services SAVE, SAR, Enseignement inclusif, Cash-e, Sport, Aimer à l'ULB, Service social	9 participants dont 4 membres du Conseil social
10h	10h15	Débriefing de l'entretien	
10h15	10h45	Direction-Présidence	1 participant (Directrice-Présidente)
10h45	11h30	IRO	6 participants
11h45	12h30	Pause	
12h30	13h15	UDR et bibliothèques	5 participants
13h15	16h	Préparation de la restitution orale des conclusions du comité	
16h	16h30	Restitution orale des conclusions du comité	