



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

Céline BLONDEAU  
Alexandre AL AJROUDI  
Audrey MILTON

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

*Cluster* Sciences économiques et de  
gestion

Bachelier et master Ingénieur  
commercial

Bachelier et master en Gestion de  
l'entreprise

Master en Sciences commerciales

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

4 juillet 2025

## Table des matières

Sciences économiques et de gestion : Haute École Francisco Ferrer .....	3
Synthèse .....	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère Programme.....	8
Critère Qualité .....	16
Conclusion .....	21
Droit de réponse de l'établissement.....	22

# Sciences économiques et de gestion : Haute École Francisco Ferrer

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024-2025 à l'évaluation continue des cursus suivants :

- Bachelier et master Ingénieur commercial
- Bachelier et master en Gestion de l'entreprise
- Master en Sciences commerciales

dans le cadre du *cluster* « Sciences économiques et de gestion ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2018-2019.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a réalisé une visite *in situ*, le 13 novembre 2024 à la Haute École Francisco Ferrer. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert-es après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, des observations réalisées et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit les cinq cursus précités, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète des programmes ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2018-2019 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques aux programmes ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion des programmes, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Céline Blondeau, experte paire et en gestion de la qualité, présidente du comité
- Alexandre Al Ajroudi, expert étudiant
- Audrey Milton, experte paire et en gestion de la qualité

---

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

# Synthèse

## FORCES PRINCIPALES

- Expérience et/ou engagement des enseignant-es et du personnel administratif
- Une vraie culture de l'entraide et de la solidarité (y compris au niveau des étudiant-es)
- Initiatives variées d'aide à la réussite
- Offre de formation repensée et attractive
- Débouchés variés compte tenu des options
- Effectif étudiant réduit
- Adéquation du master 60 (Sciences commerciales) aux contraintes professionnelles

## FAIBLESSES PRINCIPALES

- Étudiant-es avec des niveaux hétérogènes ou « fantômes » en première année
- Une notoriété encore à reconstruire après le changement de nom
- Les étudiant-es pas présent-es à toutes les étapes de la démarches qualité

## OPPORTUNITÉS

- Renforcement des partenariats pour mieux faire connaître et rayonner les politiques d'inclusion de la HEFF
- Intensification de l'internationalisation et profit de la localisation de la HEFF pour établir des partenariats de proximité avec des pays limitrophes, notamment pour le « Néerlandais pour tous »

## MENACES

- Lien avec le pouvoir organisateur, en termes de budget, de lourdeur dans les recrutements, ou dans le temps d'exécution des travaux (malgré les relations constructives)
- Concurrence

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Étendre l'effort porté aux langues et renforcer l'internationalisation des programmes.
- 2 Davantage tirer parti de la richesse des alumni, une force pour un réseau, la traçabilité de l'insertion professionnelle, ainsi qu'un retour sur les évolutions des métiers et l'adaptation des programmes.
- 3 Intensifier les partenariats avec des entreprises (au service des étudiant-es : stage, bourses, etc.).
- 4 Accroître la visibilité et la notoriété.
- 5 Associer de façon systématique et structurée les parties prenantes (y compris les étudiant-es, rouage plus opérationnel mais qui vont ainsi être impliqués), notamment pour l'évolution des programmes et des compétences nécessaires.
- 6 Davantage systématiser l'amélioration continue, à commencer par les EEE.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Francisco Ferrer (HEFF) est un établissement d'enseignement supérieur situé à Bruxelles. Son pouvoir organisateur est la Ville de Bruxelles.

Créée en 1996 dans le cadre de la réforme des Hautes Écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles, elle résulte de la fusion de plusieurs institutions d'enseignement supérieur.

La Haute École se structure autour de cinq départements :

- économique et social,
- pédagogique,
- technique,
- paramédical.

Le département économique et social regroupe des programmes axés sur les sciences de gestion et la comptabilité, incluant, outre les cinq programmes faisant l'objet de ce rapport :

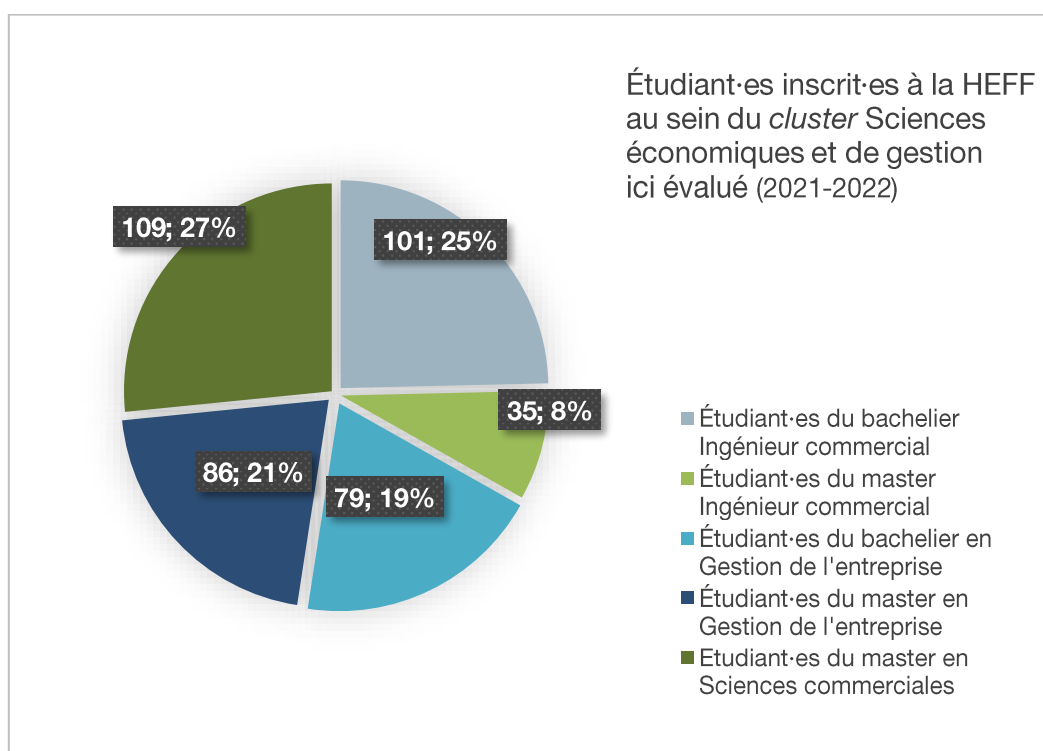
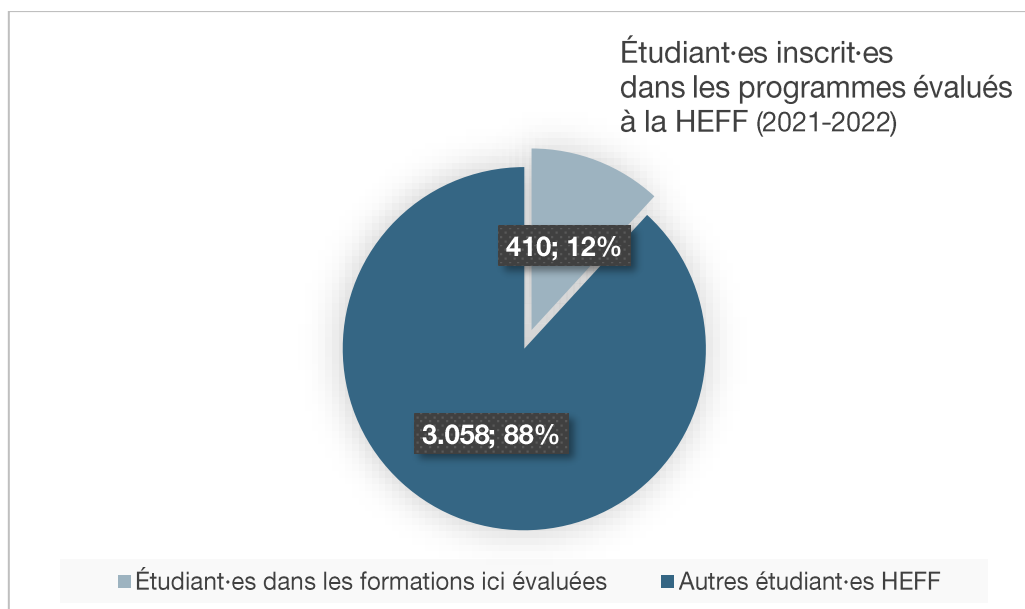
- Le bachelier en Assurances et gestion du risque,
- Le bachelier en Commerce et Développement,
- Le bachelier en Comptabilité,
- Le bachelier en Ressources humaines,
- Le bachelier en Management de la logistique,
- Le bachelier en Sciences administratives et Gestion publique,
- Le master en Expertise comptable et fiscale,
- Le master en Facility management,
- Le master en gestion publique.

La section évaluée ici se concentre principalement sur les programmes de gestion d'entreprise, ingénieur commercial et sciences commerciales, qui offrent une formation polyvalente pour répondre aux besoins du marché de l'emploi, tant au niveau local qu'international.

Le département et les formations dispensées sont situées sur le site Anneessens de la HEFF, à Bruxelles.

La mission de la HEFF : proposer une formation de qualité, innovante et adaptée aux besoins du marché, tout en restant ancrée dans les réalités bruxelloises.

En 2021-2022, 410 étudiant·es étaient inscrit·es au sein des formations ici évaluées, sur un total de 3.468 inscrit·es à la HEFF<sup>2</sup>, ce qui est représenté au sein du graphique n°1. Le graphique n°2 reprend une illustration du nombre d'étudiant·s inscrit·es, cette même année 2021-2022, au sein des différentes formations ici évaluées.



<sup>2</sup> Source : SATURN/ARES

## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

La Haute Ecole Francisco Ferrer (HEFF) a connu des évolutions dans le périmètre des formations évaluées ici, depuis l'évaluation initiale.

- Une réforme du décret Paysage s'applique depuis septembre 2022.
- La catégorie économique et la catégorie sociale du département ont fusionné pour devenir le département économique et social.
- Le bachelier Assistant de direction et le master en Gestion Publique ont fermé et les enseignant·es statutaires de ces formations ont été réaffecté·es.
- De nouvelles options ont ouvert dans les masters 120 (cf. infra dans le rapport).
- Les changements à la direction du département à la direction-présidence de la Haute École sont intervenus en même temps et sans beaucoup de tuilage avec les prédécesseurs.

## Critère Programme

Dans le respect de l'autonomie et de la responsabilité des établissements, les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/*cluster*, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement auprès des parties prenantes, internes et externes, est actualisée en conséquence.

## CONSTATS ET ANALYSES

### Retour réflexif et nouveau plan d'action au regard du diagnostic actuel

- 1 Pour enrayer la baisse progressive des inscriptions en bachelier, le départ vers d'autres institutions des diplômé·es du premier cycle pour y réaliser leur master et le succès du master 60 en Sciences commerciales, la HEFF a créé des options dans le master Ingénieur commercial et augmenté le choix d'options dans le master en Gestion de l'entreprise. Ceci a été réalisé dans l'objectif de répondre à la tendance observée dans le précédent rapport, pour attirer plus de candidat·es en première année de bachelier et en première année de master. En 2023-24, le master Ingénieur commercial comptait trois options (*Operations management and sustainability*, *Data management* et *International supply chain*), et celui en Gestion de l'entreprise six (Expertise comptable et révisorat ; *Financial management* ; *Management international/export management* ; Responsabilité sociale des organisations et Gestion des ressources humaines ; Management du sport ; Finalité didactique) couvrant ainsi un large spectre propice à attirer un public large, en quête d'une spécialisation.

### Pertinence du programme

- 2 L'offre de formation a été repensée, notamment en master, avec la création d'une offre plus élargie en lien avec les besoins du monde professionnel. La réflexion initiale s'est faite au regard des tendances vues dans la presse, de l'analyse de la concurrence, et a été menée en s'appuyant sur les professeur·es invité·es et des personnes extérieures exerçant dans le domaine. Elle a été réalisée indépendamment des ressources existantes, ce qui montre la volonté d'aller de l'avant et d'innover, même si le changement est un défi supplémentaire, en nécessitant des recrutements pour étoffer l'équipe, dans des domaines souvent nouveaux et donc en tension. Cela a aussi amené des renforts dans l'équipe (statutaires et membres invité·es), amenant de nouvelles perspectives.
- 3 Des modifications de programmes plus marginales peuvent intervenir chaque année, après validation par le conseil de département. C'est dans ce cadre qu'ont été ajoutés l'unité d'enseignement (UE) « *Lobbying* » au tronc commun du master Gestion de l'entreprise et l'espagnol comme troisième langue étrangère dans l'option *Management international/export management*. Cela permet de faire évoluer le contenu et de faire ainsi des « réglages fins ».



### Bonne pratique : le projet étudiant « *On my way to Ferrer* »

Le projet étudiant « *On my way to Ferrer* » constitue une bonne pratique en ce sens qu'il implique les étudiants tout en donnant de la visibilité à la formation.

« *On my way to Ferrer* », qui met en relation des étudiant·es et des élèves du secondaire pour mettre en avant les formations proposées permet un dialogue plus facile entre jeunes.

Les réseaux sociaux sont davantage utilisés pour communiquer sur un programme ou sur les événements organisés. Mais, faute de ressources propres, cet aspect est surtout pris en charge par la direction.

- 4 Un projet de septembre à avril est demandé aux étudiant·es de troisième année de bachelier, mais pas un stage, ce qui peut être le cas par ailleurs. Le projet charge l'organisation des cours de l'année, et ce d'autant plus que le job étudiant est fréquent. Le stage est souhaité par certain·es qui voudraient une formation plus professionnalisante, même dans la logique d'une poursuite d'études.
- 5 Un mémoire est demandé aux étudiant·es de master. L'étudiant·e, comme l'enseignant·e, peuvent proposer un sujet. Un séminaire amène au préalable les étudiant·es à chercher des problématiques, élaborer des hypothèses. Le dossier mémoire doit être rendu à l'issue du séminaire, au cours duquel ils·elles définissent une méthodologie, une bibliographie, etc. Une commission « mémoire », composée de sept membres, donne un avis commenté de réussite. Ce séminaire est obligatoire pour les étudiant·es, pour qu'ils·elles prennent leur responsabilité et trouvent un·e promoteur·trice. L'encadrement, quand il est réalisé par un·e professeur·e invité·e, est sous forme de bénévolat, ce qui montre l'attachement des enseignant·es au projet de la haute école. Il est cependant compris dans la charge des permanent·es quand ils·elles sont les promoteur·trices.
- 6 L'option *Data* qui a été créée est une formation exigeante, technique, où des prérequis mathématiques sont demandés. Mais elle est aussi plébiscitée car il y a beaucoup d'opportunités d'emplois, ce qui montre la pertinence de cette nouvelle option.
- 7 Le lien avec la recherche s'est accru. Avec la création, en 2019, d'un service de soutien aux innovations et à la recherche, des informations relatives aux financements/collaborations scientifiques possibles sont diffusées et des *afterworks* « Recherche » sont régulièrement organisés. Cette dynamique de recherche a permis de renforcer la formation des étudiant·es à la méthode scientifique et quelques enseignant·es docteur·es mettent en évidence dans leurs cours les résultats des travaux de recherche.

## Cohérence du programme

- 8 Afin de vraiment différencier les publics cibles des masters 60 et 120, les deux masters ont désormais des affichages et rythmes différents : le master 60, qui s'adresse principalement aux personnes ayant déjà une activité et qui travaillent en journée, est en horaire décalé et n'inclut pas de stage ; le second, en général effectué dans la continuité d'un bachelier, est en horaire de jour, avec la possibilité de se spécialiser dans une option et inclut un stage.
- 9 Puisque les cours des masters 60 et 120 sont désormais à des moments différents de la journée, les cours des masters 60 et 120 sont dédoublés. Cela correspond aussi à la volonté de différenciation, car les attentes des deux publics sont différentes.
- 10 Dans cette optique d'identité propre, les cours communs du bachelier Ingénieur commercial et le bachelier Gestion de l'entreprise ont été dédoublés, ce qui constitue un réel investissement compte tenu de la taille des cohortes, mais aussi le signe d'un intérêt porté à la qualité et à la spécificité de chacune des deux formations.
- 11 Les volumes horaires de chaque cours sont désormais des multiples de 12, comme le nombre de semaines du quadrimestre, ce qui permet une cohérence dans les poids des différentes matières, et une planification des enseignements plus homogène dans le quadrimestre.
- 12 Une UE supplémentaire de deux crédits pour renforcer les compétences nécessaires pour rédiger correctement le mémoire de fin d'études (TFE) a été introduite, comme prérequis à l'UE « TFE ». Ceci souligne l'attention particulière portée au mémoire de fin d'études et à la dimension universitaire.

### Bonne pratique : « Néerlandais pour tous »

Le dispositif « Néerlandais pour tous » a été adopté dans toutes les sections du département. Chaque étudiant·e suit deux langues étrangères : l'anglais et le néerlandais.

Le niveau très hétérogène des étudiant·es de bachelier en néerlandais (même parfois inexistant, tou·tes ne sont pas francophones, ou belges) a nécessité un accompagnement et des moyens supplémentaires mais les résultats sont visibles en fin de bachelier, tant dans la maîtrise du vocabulaire que dans la confiance et l'aisance à s'exprimer.

- 13 Des projets de 12 semaines avec deux hautes écoles flamandes, avec des équipes mixtes constituées des étudiant·es de chaque haute école, ont été mis en place. Une évaluation intermédiaire avec une présentation en anglais/néerlandais et la sélection des trois meilleurs projets sont venus rythmer ces trois mois. C'est un bel exemple d'internationalisation à domicile, même si le projet est peut-être long dans la durée (souvent ce type de projet dure de trois à six semaines) pour maintenir l'intérêt des participant·es, mais cette remarque est générale et pas une appréciation, car le comité n'a pas eu d'éléments permettant de fonder un jugement. Il permet en tout cas de mettre le néerlandais dans la réalité, et non simplement comme une langue « à apprendre ».

- 14 Le problème du néerlandais se pose à nouveau en master 120 pour les étudiant·es venant d'autres bacheliers, et qui ont un niveau bas. L'autoformation via une plateforme gratuite est conseillée, et il est aussi possible de suivre des cours d'enseignement pour adultes (ex-enseignement de promotion sociale) pour se mettre à niveau.
- 15 Pour aller au-delà des cours de langue, des cours en langues étrangères ont été introduits par le dispositif EMILE (enseignement d'une matière intégré à une langue étrangère). C'est une bonne façon de faire pratiquer les langues étrangères dans un environnement plus professionnel ou appliqué. Les enseignant·es de langues étrangères avec un·e référent·e ont accompagné les initiatives des enseignant·es. L'hétérogénéité des niveaux des étudiant·es est évidemment un frein, surtout dans une autre langue que l'anglais, et l'extension au néerlandais est plus difficile aussi par manque d'enseignant·es matières qui maîtrisent cette langue. Le processus de recrutement des enseignant·es permanent·es (à partir d'une liste publiée au Moniteur, le Journal Officiel) ne facilite pas le recrutement d'enseignant·es en capacité d'enseigner le néerlandais, car cette caractéristique n'est pas mise en avant dans les procédures de recrutement. Plus de latitude est possible dans le recrutement des professeur·es invité·es, où cette question peut être posée. La possibilité de formation continue en néerlandais pour mettre les enseignant·es en capacité d'enseigner dans cette langue est freinée par le fait que les formations, même si prises en charge par la haute école, sont à prendre sur le temps libre.

**Bonne pratique : acronymes faciles à mémoriser**

Les acronymes des différentes mesures initiées par la HEFF sont faciles à mémoriser, ce qui permet une meilleure communication et mise en valeur (EMILE pour « enseignement d'une matière intégré à une langue étrangère », SAME pour « service d'accompagnement au métier d'étudiant »).

- 16 Peu d'étudiant·es profitent des avantages d'une mobilité internationale, certain·es étant déjà dans l'apprentissage d'une nouvelle culture à la HEFF, d'autres avec des matières de l'année précédente à repasser, ce qui alourdirait encore le programme à l'étranger, d'autres encore, pour des raisons économiques ou familiales (malgré les bourses de mobilité notamment Erasmus), qui peuvent être amplifiées par la perte du job étudiant. Également peu d'étudiant·es en mobilité entrante, ce qui limite les échanges interculturels, car les partenariats sont pour l'instant limités, et notamment car les cours offerts uniquement en français freinent les demandes de partenariat, en raison de la réciprocité souhaitée des échanges. C'est pourquoi l'introduction des cours en langues étrangères représente une première étape dans l'internationalisation, qui permet à l'étudiant·e de se sentir plus à l'aise, et peut-être d'envisager d'autres étapes ensuite.
- 17 Avec l'aide de la CAP et la mise en place de procédures, les fiches UE sont désormais à jour et publiées, à l'issue d'un travail de longue haleine. C'est un élément important, tant pour les étudiant·es et leur choix de cours (y compris les étudiant·es en mobilité qui choisissent des cours à la carte), que pour travailler à la cohérence des programmes.

## Efficacité et équité du programme

- 18 L'accompagnement est un engagement fort à la HEFF. Les activités du SAME (pour « service d'accompagnement au métier d'étudiant », avec du tutorat, de la remédiation, etc.), permettent une meilleure transition secondaire/supérieur et visent ainsi à limiter le taux d'échec en première année de bachelier, qui reste un enjeu. Le SAME est proactif, souhaite former davantage de tuteurs·trices, et en mettre à disposition pour l'intelligence artificielle (IA) et l'informatique.
- 19 Une remise à plat de tous les dispositifs d'aide à la réussite a permis de conserver ou prioriser les plus efficaces, comme la « *welcome party* ». Il s'agit de l'accueil mis en place par le département afin de mieux se connaître et de faire connaître les initiatives. Des jeux pour favoriser la coopération entre étudiant·es et l'apprentissage des codes de l'enseignement supérieur sont au menu.
- 20 Un budget « petite réussite » permet de financer les dispositifs d'aide à la réussite au sein du département :
  - Pour le tutorat, des étudiant·es de deuxième et troisième années sont identifiés et sont rémunérés pour leurs activités. Cela permet de valoriser les étudiant·es ayant réussi (au sens d'exemplarité comme financier) et de fournir une aide par des pair·es aux étudiant·es de première année, année la plus critique dans le taux de réussite.
  - La remédiation est plus difficile à mettre en place, notamment dans certaines disciplines : trouver un·e autre enseignant·e que celui ou celle qui donne le cours est parfois une gageure dans certaines disciplines. De plus, l'organisation de la remédiation est difficile, compte tenu des emplois du temps des enseignant·es. Et comme les études montrent que le tutorat par les pairs est plus efficace en termes de soutien que la remédiation, priorité a été donnée au tutorat qui fonctionne très bien, et qui tient dans l'enveloppe globale.
- 21 Au niveau de toute la haute école, un cours d'aide à la réussite est obligatoire pour tou·tes les étudiant·es au premier quadrimestre. Utile pour la mise en route, il est prolongé au deuxième quadrimestre dans ce département, et c'est une aide supplémentaire utile, puisque c'est souvent à l'issue de la session de janvier que les étudiant·es se rendent compte de manque et de difficultés. Ce cours annualisé dans ce département est une aide appréciable mise à disposition des étudiant·es pour leur réussite.
- 22 Au niveau du service d'aide psychopédagogique, des ateliers à la gestion du stress, à la méthodologie sont dispensés à la demande. Les étudiant·es s'inscrivent via un questionnaire en ligne, à la suite d'une présentation en ligne. Des QR codes sur des affiches renvoient à cette présentation. Pour les étudiant·es inscrit·es, des canaux *Teams* servent de moyen de communication.
- 23 Les étudiant·es à besoin spécifique bénéficient d'aménagements raisonnables dans le cadre d'une convention (les aménagements les plus fréquents sont le tiers temps supplémentaire pour réaliser l'examen, le questionnaire en taille de police plus grande, le casque antibruit, etc.).
- 24 Les étudiant·es concerné·es peuvent obtenir le statut d'étudiant·e-entrepreneur·se et des étudiant·es peuvent démarrer leur master dans le cadre de la VAE (valorisation des acquis de l'expérience et/ou de la formation). Ceci permet aux étudiant·es d'envisager très tôt la création d'entreprise, avec des aménagements dus à leur statut, et à des salariés de reprendre des études et de valoriser leur expérience pour leur permettre de décrocher plus rapidement un diplôme de niveau master. Le relais local

VAE au sein du département, même s'il n'est pas membre de la commission décisionnaire, apporte des conseils et les projets présentés sont de ce fait plus qualitatifs.

- 25 La remédiation en français est facilitée par des licences *Voltaire* offertes aux étudiant·es. De même, les étudiant·es bénéficient de la possibilité de se renforcer en langues vivantes via la plateforme *Altissia*. Tou·tes les étudiant·es bénéficient aussi gratuitement de la suite *Office*, avec une licence d'installation sur cinq appareils. C'est donc un accompagnement numérique de premier plan qui est proposé, permettant à chacun·e de bénéficier de bonnes conditions d'études.
- 26 Les supports de cours sont tous à disposition des étudiant·es selon des modalités qui peuvent être différentes : plateforme learning management system (LMS, ici *Moodle*, nommé *e-campus*), *Teams*, ou en classe. Ainsi, tou·tes les étudiant·es peuvent retrouver les diaporamas ou syllabus, ce qui facilite leur apprentissage en cas d'absence.
- 27 L'accès au marché de l'emploi a été rendu plus facile encore par l'introduction du parcours « *Destination to job market* » qui propose chaque année des ateliers spécifiques visant à renforcer les compétences des futur·es diplômé·es : confiance en soi, CV et interview, réseautage, etc. Il est d'autant plus utile que les étudiant·es n'ont pas fait beaucoup de stage pendant leur cursus, et n'ont pas, pour beaucoup, un réseau local de contacts étendu.
- 28 Les examens sont prévus sur trois semaines en janvier et concentrés sur 10 jours au deuxième quadrimestre, et les dates sont connues parfois tardivement. Les étudiants ayant à passer des examens dans deux années d'études en même temps peuvent se retrouver avec des conflits d'horaires, et doivent repasser une des deux matières en conflit d'horaires en août. De surcroît, certain·es ont pu entamer leurs révisions alors qu'ils ou elles ne passeront l'examen qu'en août.
- 29 La haute école est connue pour accepter des étudiant·es en réorientation, ou pour qui c'est une seconde chance. Cela requiert un accompagnement supplémentaire. Le minerval est également très bas, et certain·es s'inscrivent pour bénéficier du statut étudiant pour travailler, mais sont des étudiant·es fantômes. Cela peut provoquer des flottements dans la taille des groupes, des questionnements des étudiant·es effectivement présent·es, et des enseignant·es.
- 30 Les étudiant·es présentent parfois un niveau assez bas à l'entrée du bachelier, et s'en vont cependant, à l'issue de celui-ci, souvent faire leur master ailleurs, dans des établissements qui leur apparaissent réputés. C'est une grande fierté pour l'équipe de les amener à ce niveau, mais également une petite frustration de ne pas les conserver en master. Le public de master vient en général d'autres institutions (preuve du pouvoir d'attraction des nouvelles options créées), ou de reprises d'études. Avec un parcours de deux à trois ans dans l'institution, il est plus difficile de s'appuyer sur un réseau d'alumni, celles ou ceux qui sortent de bachelier sont assez souvent plus en lien avec le réseau d'alumni de la formation qui leur a donné le diplôme de master.
- 31 Les cours à distance sont interdits, peut-être en lien avec la problématique précédente de présence en cours. Si on pressent que l'engagement est plus présent dans des cours en salle, il peut être dommage de se priver de pédagogies différentes dites hybrides qui permettraient aux étudiant·es d'apprendre aussi l'autonomie ou la responsabilisation. Cela peut aussi parfois permettre aux étudiant·es de masters 60, en cours du soir de ne pas se déplacer, et de gagner en confort de vie.

- 32 Le stage de master fait l'objet d'une visite de la part du département, ce qui permet de tisser du lien, faire la promotion de la haute école et de la formation. Cela permet aussi de résoudre les éventuels problèmes pouvant survenir, et d'inciter les maître-sses de stage à participer à la lecture des mémoires.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Beaucoup de métiers demandent le bilinguisme voire le trilinguisme, et l'accent mis sur les langues par la haute école est une bonne voie. Il convient de continuer dans cette voie, et même de poursuivre les efforts dans l'internationalisation des formations.
- 2 Compte tenu de la réussite du dispositif « Néerlandais pour tous » en bachelier, le comité encourage le souhait de la HEFF de prolonger le dispositif « Néerlandais pour tous » en master.
- 3 Le comité suggère d'augmenter le nombre de partenariats internationaux, dans des destinations non francophones (cela nécessite certainement d'augmenter le nombre de cours en anglais pour permettre la réciprocité), et y compris les échanges Belgica, pour l'apprentissage du néerlandais.
- 4 Pour augmenter le nombre de cours enseignés en néerlandais, les cours donnés par des profs invités (ou en mobilité Erasmus) de Flandres ou des Pays-Bas pourraient être un atout, et viendraient en plus renforcer les compétences interculturelles.
- 5 La mobilité internationale enseignante sortante pourrait aussi être utilisée pour perfectionner le niveau en langues, et donner confiance aux enseignant-es de se lancer dans un cours dans une autre langue que leur langue habituelle.
- 6 Si la mobilité internationale étudiante (sur un semestre) est pour l'instant limitée, et sera plus longue à mettre en place, il faut penser à toutes les formes d'internationalisation à domicile, qui vont permettre aux étudiant-es d'être confronté-es à d'autres cultures et les préparer ainsi à travailler dans un environnement international. Les mobilités courtes, les BIP (*Blended Intensive Program*) et COIL (*Collaborative International Learning*) constituent des pistes, y compris pour le néerlandais.
  - Le BIP est en partie à distance, en partie sur un site, et bénéficie d'un support Erasmus à partir du moment où trois institutions de pays (ou agences Erasmus) différents collaborent.
  - Le COIL (qui permet à deux cohortes d'étudiant-es de deux pays différents de travailler à distance sur un projet identifié) peut être une alternative ou un complément aux cours de langue, et une alternative (partielle) à la mobilité. Travailler dans une langue étrangère, avec un public d'une autre culture est un avantage indéniable.
- 7 Le comité incite à ne pas démultiplier les plateformes. Les LMS permettent en général des statistiques, scénarisations, des évaluations formatives, et sont plus évolutives vers une pédagogie hybride (à la fois distancielle et présentielle)... Elles permettent d'aller plus loin que le simple dépôt de documents et l'envoi de messages aux apprenants.



- 8 Compte tenu du vivier d'étudiant-es entrant-es, le comité recommande d'insister sur la distinction entre un bachelier professionnalisant ou de transition/académique (certain-es étudiant-es plus âgé-es, car en réorientation aspirent à être opérationnel-les plus rapidement et le bachelier de transition/académique ne donne pas accès au marché de l'emploi).
- 9 De multiples aides à la réussite sont proposés aux étudiant-es. Il est conseillé d'être encore plus proactifs sur les aides possibles, afin que les aides soient connues de tou-tes. Un espace sur la page principale du portail permettrait peut-être de rassembler tous les éléments en un seul lieu, et d'en faire un vrai portail étudiant.
- 10 Toujours dans cette optique d'aide à un public qui requiert davantage d'attention, le comité suggère de continuer à développer les outils et supports numériques en complément et/ou substitution des activités en présentiel, afin de soutenir et favoriser l'apprentissage, ainsi que de ne pas hésiter à multiplier les formats, pour que chacun-e en trouve un adapté à son mode d'apprentissage.
- 11 Le comité recommande de la souplesse dans les cours à distance. S'ils ne doivent pas être la norme, pour préserver la qualité du lien enseignant-es-apprenant-es, il serait souhaitable de laisser la possibilité d'en faire, car ils offrent de nouvelles perspectives (autonomisation des étudiant-es, possibilité d'intervenant-e ponctuel-le à distance, notamment de l'étranger, scénarisation de cours, permettant ainsi aux étudiant-es travaillant une plus grande flexibilité).
- 12 Avec l'objectif de faire de *Moodle* la plateforme de référence, il convient d'accompagner les enseignant-es, de leur montrer l'éventail des possibles, de proposer des partages d'expérience, et de l'accompagnement.
- 13 Le comité recommande de s'appuyer sur les entreprises, les alumni, pour vérifier qu'un seul stage en master suffit dans le cursus.
- 14 Beaucoup d'actions très positives sont entreprises au service des étudiant-es. Cela peut être une vitrine pour recruter des étudiant-es. La visibilité, notamment via les réseaux sociaux pourrait être accrue, notamment en donnant la parole à des étudiant-es, des alumni...
- 15 Le comité invite à ouvrir les *afterworks* recherche aux étudiants qui le souhaitent, si ce n'est pas encore le cas.

## Critère Qualité

L'entité/l'établissement s'est engagé dans une démarche qualité au service de l'amélioration continue de son programme/c/uster. Sa démarche témoigne de choix motivés, notamment en regard des évaluations internes et externes. Elle est adaptée à ses objectifs, sa culture qualité et son contexte. Elle est explicite, s'appuie sur des processus, procédures et des outils identifiés dont un plan d'action et intègre la participation des parties prenantes, internes et externes à l'entité/l'établissement.

### CONSTATS ET ANALYSES

#### Démarche d'amélioration continue : fonctionnement, caractère explicite et pérenne

- 1 Le plan stratégique de la HEFF, Pulsar, était toujours en vigueur au moment de la visite d'évaluation. Le nouveau plan stratégique était en cours de rédaction au niveau du Collège de direction.
- 2 La cellule qualité au niveau institutionnel dispose d'un mi-temps. De plus, au niveau du département économique et social, chaque coordinateur·trice de section dispose d'au moins 0,5/10<sup>e</sup> de son temps pour gérer la démarche qualité dans sa section. Cela équivaut à une demi-journée par quinzaine (ou 70 heures annuelles), ce qui peut être suffisant si ce temps est « sacralisé », c'est-à-dire rendu incontournable par des rendus et des réunions régulières. La crise sanitaire a aidé dans la gestion de la qualité et de la traçabilité ; les objectifs sont écrits et les comptes rendus de réunions disponibles. Mais, faute de ressources administratives, la rédaction de ces comptes rendus est chronophage pour une petite équipe.
- 3 C'est néanmoins au niveau du département que la qualité est inscrite, plutôt qu'au niveau de la section, les recommandations et les enjeux étant souvent identiques. Cela permet d'avoir un canevas de plan d'action identique pour toutes les sections. Une équipe *Teams* avec un canal par section permet de regrouper toutes les actions en un seul endroit par département. Ces coordonnateur·trices qualité sont membres de la CPQ (commission permanente de la qualité), développent des outils transversaux (plan d'action intégré, portfolio, communication en plénière, etc.) et poursuivent des objectifs choisis par la CPQ (lutter contre la fraude, digitaliser certains processus, sensibiliser à la mise à disposition de notes de cours, développer des projets en langues étrangères). La CPQ ne comprend pas de membre étudiant, même si cela reste un objectif. Leur représentation est toutefois assurée au conseil de département, où des représentants élus des étudiant·es siègent et où un point qualité est inscrit à l'ordre du jour. Présents, les étudiant·es ne participent donc pas à l'entièreté du processus qualité.



- 4 Il y a une vraie courroie de transmission au sein de la HEFF. La CPQ impulse, et quand le processus est bien installé, il est transmis aux départements qui s'en saisissent. C'est une bonne façon de mettre en place la subsidiarité, et d'initier une culture qualité au sein du département.
- 5 Le plan d'action actualisé est régulièrement complété, en le datant et en précisant les moyens à mobiliser, les échéances (à court, moyen et long terme), des indicateurs de mise en œuvre et de résultats.
- 6 Le changement d'ERP (*entreprise ressource planning*) fait gagner du temps sur des tâches, mais rend pour l'instant pour l'instant la production de données chiffrées moins faciles qu'auparavant, ce qui dans l'intervalle de temps où l'efficacité initiale n'est pas retrouvée, peut perturber la production d'indicateurs.
- 7 Une évaluation institutionnelle de la haute école, qui a concerné notamment les programmes ici évalués, est réalisée, mais le retour n'est pas connu de tou·tes, et les questions ne permettent pas toujours d'établir un diagnostic ou d'envisager des améliorations.
- 8 L'articulation entre les différents niveaux de la démarche qualité reste encore un peu floue et maintenir l'intérêt de l'équipe pour cette thématique reste toujours un défi : néanmoins, un point qualité est toujours à l'ordre du jour des plénières, afin de tenter d'ancrer les pratiques.
- 9 L'évaluation des enseignements par les étudiant·es (EEE) n'est pas systématique si ce n'est tous les cinq ans, ce qui est un temps long pour une adaptation d'éventuels dysfonctionnements, des redondances, manques, etc. Les enseignant·es proposent parfois spontanément une évaluation qui leur est propre (anonyme ou non, après les épreuves d'évaluation en général), d'autres demandent un retour oral. Cette dernière méthode peut brider les retours, même si la proximité établie pendant l'année entre étudiant·es et enseignant·es permet une plus grande franchise. Une grande disparité existe (même si la cellule d'accompagnement pédagogique (CAP) fournit un outil que chacun·e peut adapter), et il n'y a pas de caractère systématique. Le département a décidé de mettre en place un groupe de travail pour revoir le questionnaire et systématiser les EEE chaque semestre. Ainsi, un suivi plus régulier et systématique permettra une amélioration continue.
- 10 Dans le cadre de l'amélioration continue, chaque année, l'équipe enseignante peut proposer des modifications de programme, qui sont discutées et validées par le conseil de département.
- 11 Le bachelier a connu une baisse des effectifs dans la période post-covid sans que des raisons particulières aient été mises en évidence. Le manque d'attractivité des masters déjà décelée pouvait toutefois expliquer cette baisse. Le changement dans les programmes de master a été entrepris, mais la réforme prend forcément du temps. Des mesures plus immédiates ont été mises en place, afin d'augmenter la visibilité des formations : une remise des diplômes, un *job day*, qui s'est ouvert aux entreprises, des rencontres en visio avec les prospects où les professeur·es peuvent répondre aux questions et expliquer le programme. La HEFF a fait preuve d'une grande proactivité, en ciblant, dans certaines sections, les écoles du secondaire qui offraient des formations du même type, et dont le bachelier pouvait constituer un débouché naturel. Ainsi un *workshop* sur la comptabilité a été proposé aux élèves du secondaire. Le projet « *On my way to Ferrer* » pour promouvoir la section auprès des écoles a permis de rencontrer un nombre élevé de prospects.

- 12 La matrice SWOT a été demandée aux enseignant-es et étudiant-es en mai 2023. Les enseignant-es et les membres des services généraux concernés sont invités à donner leur avis sur l'état de réalisation du plan d'action, les étudiant-es ne sont pas partie prenante de cette étape. Leur point de vue apporterait un autre éclairage, même si, comme déjà évoqué, la proximité enseignant-es/étudiant-es implique que les enseignant-es peuvent être leur porte-parole.
- 13 Des enquêtes sont menées périodiquement (enquête auprès des diplômé-es, maître-sse-s de stage, étudiant-es pour des choix d'option...) mais pas annuellement. Elles permettent d'assurer un suivi, de recevoir du feed-back sur les formations, de tisser des liens, d'avoir ainsi une photographie à un instant donné.

## Stratégie et priorisation des objectifs de l'établissement et de l'entité

- 14 Une enquête sur les priorités stratégiques pour les étudiant-es et les enseignant-es a été réalisée en 2023. Les propositions (à l'exception de celles relevant soit de l'institution ou du pouvoir organisateur, ou ne correspondant pas à la stratégie actuelle) ont été incluses dans le plan d'action actualisé du département, transmis avec le dossier d'avancement.
- 15 L'accompagnement et la réussite des étudiant-es est au cœur de la stratégie et des objectifs des sections concernées par cette évaluation.

## Culture qualité et adéquation aux valeurs

- 16 La relative petite taille des promotions, la proximité avec les enseignant-es, leur bienveillance et l'accompagnement, y compris sur le volet social sont mis en avant comme élément de la culture qualité pour mener à la réussite.
- 17 Une bourse de la haute école est disponible, ainsi qu'une aide sociale et alimentaire. L'aide alimentaire est offerte par le service « socio-Ferrer ». Ces aides, tout à l'honneur de la HEFF ne sont pas pourtant pas connues de toutes les étudiant-es, alors que les critères d'attribution ont été élargis par rapport au prescrit de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui donne un subside annuel. C'est toutefois auprès de la Fédération que les demandes doivent être effectuées.
- 18 Le statut organique prévoit la présence des représentants des étudiant-es aux différents conseils. Les élections ont lieu chaque année, et le département économique et social y est toujours représenté. Ces étudiant-es élu-es forment le CEA (Conseil des Etudiants Administrateurs). La participation des étudiant-es est directement liée au dynamisme du CEA, qui a amélioré sa communication. Chaque année, les étudiant-es du CEA viennent présenter leur fonction le jour de l'accueil des étudiant-es.
- 19 Dans le cadre de leur cours de gestion de projet, des groupes d'étudiant-es mènent des projets en lien direct avec la haute école (par exemple : redynamisation du QG - le local autogéré des étudiant-es - , actions autour du développement durable...). Outre l'aspect pédagogique d'un projet concret, il sert l'attraction des formations, et les étudiant-es sont d'autant plus impliqués qu'ils connaissent bien le « produit » à promouvoir, et que cela sert la réputation de leur formation.
- 20 Toutefois, les délégué-es ne sont pas bien identifié-es ou n'existent pas. La proximité avec les enseignant-es et la petite taille des cohortes font que le contact avec les enseignant-es suffit et est suffisamment efficace.

- 21 Le département économique de la HEFF s'appelait auparavant Institut Cooremans, qui était reconnu pour sa qualité. Même si le changement de nom remonte à plus d'une décennie, l'image de la HEFF n'est pas encore si bien installée.
- 22 Une attention particulière est portée aux nouveaux·lles enseignant·es : outre l'accueil et le soutien qu'ils·elles obtiennent de la coordination de section et de la direction, ils·elles sont accompagné·es par une personne de référence, ce qui permet une acculturation aux valeurs de la haute école.

## Implication des parties prenantes

- 23 Le pouvoir organisateur de la HEFF est la ville de Bruxelles. En tant que haute école publique, le recrutement (qui relève du pouvoir organisateur) est plus contraignant : quand plusieurs agent·es postulent au même poste pour un contrat à durée indéterminée, c'est l'ancienneté et non le mérite qui primera pour le choix. Cela peut entraver la liberté de décision, et est une différence importante avec les autres institutions qui ne sont pas sous le même régime. Toutefois, cette contrainte est levée et davantage de marge de manœuvre existe pour le recrutement des professeur·es invité·es.
- 24 La même difficulté se retrouve au niveau des infrastructures. Passer par des marchés publics pour toute démarche, y compris de fonctionnement, rend les procédures plus longues. Une anticipation est nécessaire pour les demandes d'investissement, et ce manque d'autonomie perturbe la réactivité en cas de panne ou autre.
- 25 Les alumni ne sont pas très présent·es dans le lien avec l'établissement. Si des initiatives individuelles existent (comme le lien avec un·e enseignant·e, qui publie des offres de stage ou d'emploi), il n'y a pas de politique systématique établie.
- 26 Dans chaque département, une réunion est prévue trois fois par an, pour communiquer, présenter les nouveaux·lles collègues, les nouvelles options, à destination de tou·tes les enseignant·es (statutaires comme invité·es). Elle est en présentiel, pour permettre davantage d'interactions et de convivialité, mais beaucoup de profs invité·es manquent à l'appel.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer et systématiser la participation étudiante, avec des élections de délégués, leur participation aux comités qualité, et plus généralement aux boucles d'amélioration continue. Cela aurait aussi l'effet de mieux partager les aides à la réussite, et donc de diffuser l'information à tou·tes.
- 2 Effectuer une EEE chaque quadrimestre, avec une boucle d'amélioration continue, qui permette un retour à l'enseignant·e et un dialogue éventuellement avec les délégué·es. Au-delà de l'évaluation cours par cours, une évaluation du cursus dans son ensemble par les étudiant·es permet d'avoir une vision avec davantage de hauteur ; de même, la matrice SWOT est une bonne synthèse et prend en compte les éléments internes et externes. La demander annuellement, y compris aux étudiant·es, permet de faire une photographie de l'existant et mesurer les avancées.

- 3 Continuer à bien mettre à jour les fiches UE avec les contenus, méthodes d'évaluation et acquis d'apprentissage. Les présenter aux nouveaux·lles enseignant·es pour que les cours, qui se succèdent ou quand la frontière est tenue, ne se recoupent pas, et qu'aucun thème ne soit laissé de côté. Cela garantit la cohésion du programme, la continuité et la complémentarité des cours.
- 4 Avoir une gestion de la stratégie et du plan d'action plus collaborative et intégrée afin de favoriser une plus grande mobilisation des parties prenantes autour du projet ou qu'il découle plus naturellement des éléments produits annuellement.
- 5 Communiquer régulièrement sur les mises à jour du plan d'action et y associer des indicateurs et des dates d'achèvement, pour que cela soit l'affaire de tous, et une préoccupation régulière de toutes les parties prenantes. Cela permet aussi de valoriser les actions entreprises.
- 6 Effectuer les réunions avec les enseignant·es en mode co-modal (distanciel et présentiel), pour partager les informations du département à davantage d'enseignant·es.
- 7 Faire intervenir davantage et surtout systématiquement les parties prenantes (enseignant·es, statutaires ou invité·es, personnel administratif, étudiant·es, maître·sses de stage, alumni) dans les réflexions sur l'évolution des programmes, leur contenu, voire sur le fait de figurer l'ancien nom Cooremans, qui semble toujours dans les discussions des plus anciens, comme un symbole de reconnaissance et de qualité. Un conseil de perfectionnement pour rassembler ces personnes et réfléchir à ces questions peut être une piste.
- 8 Utiliser davantage le réseau des alumni : parrainage, évolution des formations et des besoins, lieux de stage, devenir des cohortes et témoignages pour les prospects comme pour les étudiant·es, visites d'entreprises... Ce sont autant de moyens de connections, de pont entre les générations, et de moyens de rendre visibles les formations.
- 9 La politique inclusive menée par la HEFF est de qualité, et mériterait d'être mieux connue. Le recours à des partenariats ou à du mécénat pourrait aussi intéresser des entreprises, soucieuses soit de leur politique RSE, soit de trouver des jeunes diplômé·es pour des postes en situation tendue. Le réseau de proximité alumni et lieux et de stage peut être une clé d'entrée.

## Conclusion

Les formations de cette évaluation à l'HEFF jouent un vrai rôle d'ascenseur social pour beaucoup d'étudiant-es, les enseignant-es sont engagé-es, et la réussite de chaque étudiant-e est une vraie fierté pour tou·tes. Une vraie politique volontariste sur les langues a été engagée, et il convient de poursuivre cet élan. De même, une réelle politique en faveur de l'inclusion est en place, mais qui ne se fait peut-être pas suffisamment savoir.

Ainsi, il reste quelques défis :

- Étendre l'effort porté aux langues à l'internationalisation au sens large,
- Intensifier les partenariats, mieux tirer parti de la richesse des alumni, une force,
- Associer de façon systématique et structurée les parties prenantes, notamment pour l'évolution des programmes et des compétences nécessaires, y compris les étudiant-es, rouage plus opérationnel mais qui va les impliquer,
- Davantage systématiser l'amélioration continue, à commencer par les EEE.

# Droit de réponse de l'établissement

 <b>HAUTE ÉCOLE FRANCISCO FERRER</b> Département économique & social	Évaluation <b>Sciences économiques et de gestion</b> 2024-2025
--	--

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Critère / Dimensio n	Rubrique 1	Point 2	Observation de fond

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



Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

