



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Gestion publique

Codiplômation entre la Haute École de la  
Province de Liège (HEPL) et la Haute École  
Libre Mosane (HELMo)

Kevin CALONNE

Martin HUMBERT  
Charlotte POURCELOT  
Jean-Pierre TABIN

03.06.2020

## Table des matières

Gestion publique : codiplômation entre la Haute École de la Province de Liège et la Haute École Libre Mosane .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse .....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement .....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne .....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme .....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	10
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	12
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme .....	12
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés .....	12
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	13
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme .....	15
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée) .....	15
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC) .....	15
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants .....	15
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme.....	16
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue .....	18
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation.....	18
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	18
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	18
Conclusion .....	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

# Gestion publique : codiplômation entre la Haute École de la Province de Liège et la Haute École Libre Mosane

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation des programmes « Sciences politiques, gestion publique et sciences administratives ». Dans ce cadre, le comité d'expert·e·s mandaté par l'AEQES (ci-après: le comité) s'est rendu les 17 et 18 octobre 2019 à la Haute École de la Province de Liège (Haute École référente pour ce master, sur l'implantation de Jemeppe, accompagné par une membre de la Cellule exécutive). Ils y ont évalué le master 120 en Gestion publique (MA GP).

Le comité a élaboré le présent rapport sur la base d'une part du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et d'autre part de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, le comité a rencontré 4 personnes représentant les autorités académiques, 21 membres du personnel, 12 étudiant·e·s, 6 personnes diplômées et 5 autres représentants du monde professionnel.

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

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

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

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

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Kevin CALONNE, expert de la profession et président du comité
- Martin HUMBERT, expert étudiant
- Charlotte POURCELOT, experte de l'éducation
- Jean-Pierre TABIN, expert pair

---

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

### FORCES PRINCIPALES

- Un master professionnalisant à l'identité claire et pertinente
- Des professeur·e·s invité·e·s qui permettent d'ancrer les apprentissages à partir de cas concrets
- Une volonté forte et affirmée de gérer et piloter la qualité basée sur une culture de la participation
- Une excellente entente et coopération entre établissements organisateurs
- Un faible nombre de personnes inscrites au master, ce qui favorise la discussion dans le cadre des cours et en dehors

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le manque de procéduralisation des pratiques
- La recherche dans le domaine du master n'est pas développée au sein des deux hautes écoles
- Le faible nombre de personnes inscrites au master empêche de donner une taille critique à la communauté d'alumni
- La méconnaissance à l'interne (au niveau du bachelier) et à l'externe de la valeur de ce master et de la plus-value d'une codiplômation
- Le faible nombre d'indicateurs qui permettraient un meilleur pilotage

### OPPORTUNITÉS

- Le master répond à une demande concrète du secteur public
- Le secteur public est en plein changement et est en attente de profils transversaux
- Le réseau socioprofessionnel est réactif et enthousiaste
- Les corps enseignant et pédagogique sont impliqués et ouverts
- La configuration du master permet d'envisager une plus grande modularité, ce qui permet potentiellement de répondre à la fois à une demande de formation initiale et à une demande de formation continue

### MENACES

- La surcharge de travail des parties prenantes au cas où le nombre de personnes inscrites augmente ou si les projets du plan d'action sont inadéquatement priorités
- La pratique de certaines équipes de recrutement du secteur public qui excluent, dès le screening du diplôme, des profils transversaux comme les titulaires du master en Gestion publique
- Le manque d'implication de la communauté d'alumni dû à des sollicitations trop importantes au vu de sa taille

## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

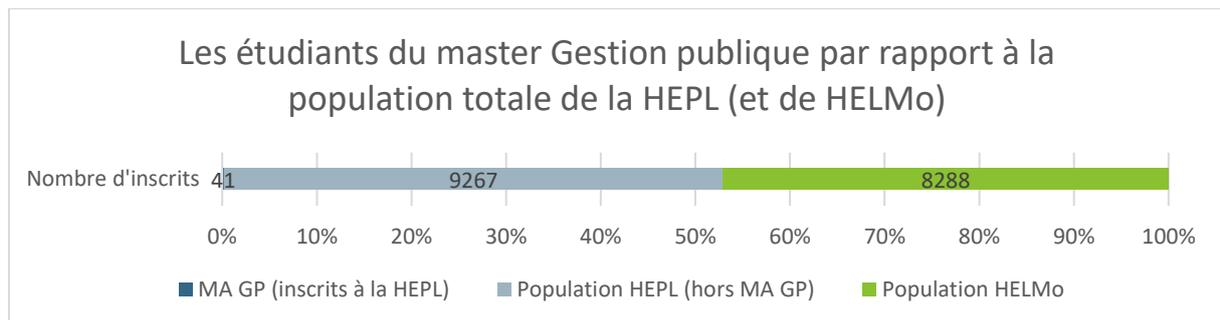
- 1 Le comité invite les directions de département à positionner le master auprès des institutions publiques, employeurs privilégiés des diplômé·e·s, afin de présenter ses spécificités et ses atouts par rapport à des masters en droit, économie, sciences politiques, etc.
- 2 Le comité souligne l'importance d'une meilleure communication à l'interne (corps enseignant et corps étudiantin du niveau bachelier) et à l'externe (corps étudiantin d'autres établissements et employeurs publics).
- 3 Le comité invite les deux établissements supérieurs à développer la recherche dans le domaine du master évalué afin de positionner les corps enseignant et étudiantin comme acteurs de changement dans le milieu socioprofessionnel.
- 4 Le comité propose aux directions de département d'accentuer le développement de l'attractivité du master auprès du public déjà à l'emploi (formation continue) tout en accompagnant le corps enseignant aux défis pédagogiques que cela implique.
- 5 Le comité invite les directions de département à accompagner le corps étudiantin dans la prise de conscience de ses forces et spécificités sur le marché de l'emploi du secteur public (notamment à travers la mise en place d'un portfolio de compétences).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

Le programme faisant l'objet du présent rapport est le master en Gestion publique organisé en codiplômation par la Haute École de la Province de Liège (HEPL) et la Haute École Libre Mosane (HELMo). Le premier établissement étant le référent pour ce master.

- 1 La Haute École de la Province de Liège (HEPL) appartient au réseau officiel. Elle est issue de la fusion en 2007 de trois Hautes Écoles. La HEPL compte plus de 9.000 étudiant·e·s inscrit·e·s dans six départements : agronomique, paramédicale, économique, pédagogique, sociale et technique. Les départements sont répartis sur plusieurs campus, certaines d'entre eux étant localisées sur plusieurs sites (Liège, Jemeppe, Seraing, Huy, Verviers et La Reid).
- 2 La Haute École Libre Mosane (HELMo) appartient au réseau libre confessionnel. Elle est issue de la fusion de plusieurs établissements au cours des années 1990 et du rapprochement, en 2008, de la Haute École Mosane d'Enseignement Supérieur (HEMES) et de l'Institut Supérieur d'Enseignement Libre Liégeois (ISELL). Avec une population de 8.000 étudiant·e·s, l'établissement propose aujourd'hui 39 formations de type court et long dans cinq domaines différents : économique, paramédical, pédagogique, social et technique.

Le département économique de HELMo – dont le master en Gestion publique fait partie et à l'exception du bachelier en Assistant de direction situé à Verviers – est à présent sur le « Campus Guillemins », sur le site historique de l'Institut Sainte-Marie. Le département attire près d'un tiers de la population étudiante de la Haute École et propose neuf bacheliers ainsi qu'un master.



Pour l'année de référence 2018-2019<sup>2</sup>, le nombre d'inscrits dans le master en Gestion publique (orientation administration nationale et internationale) s'élevait à 41. Les inscriptions sont comptabilisées uniquement à la HEPL (qui est l'établissement référent de cette codiplômation). Ce master est organisé par un seul autre établissement en Fédération-Wallonie Bruxelles, à savoir la Haute École Francisco Ferrer (qui comptait 13 inscrits dans ce programme pour l'année de référence 2018-2019).

<sup>2</sup> Sources : ARES et dossier d'autoévaluation des établissements.

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

## CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le master en Gestion publique (notamment en termes de pilotage de la qualité), est géré de manière pragmatique et opérationnelle, plutôt qu'institutionnelle. Ce sont les coordinateurs de chaque établissement qui, grâce à une communication régulière, assurent la gestion quotidienne du master sans se référer à une vision stratégique et politique établie par la direction des deux établissements. C'est un choix conscient, assumé, et que le comité estime pertinent, sachant que les deux institutions codiplômantes sont par ailleurs concurrentes.
- 2 De nombreuses tâches sont réalisées sur base de la bonne volonté du personnel des deux Hautes Écoles qui les mènent. Prenons l'exemple du développement des compétences pédagogiques : le personnel enseignant est conscient de la nécessité d'intégrer de nouvelles méthodes d'enseignement et s'engage de sa propre initiative dans des actions d'amélioration. Cela témoigne d'une motivation importante des enseignant·e·s. Le rôle des directions de département est alors de les accompagner afin d'anticiper les besoins qui naîtront de l'évolution à moyen et long termes du master. Depuis la mise en place du master en Gestion publique lors de l'année académique 2013-2014, on observe une moyenne de 16 étudiant·e·s inscrit·e·s par année académique. L'objectif déclaré des deux départements est d'augmenter le nombre d'étudiant·e·s dans les années à venir. Dans ce contexte, une dynamique basée sur les initiatives personnelles, aussi positive soit-elle, est risquée puisqu'elle se veut curative plutôt qu'anticipative. La question de la procéduralisation des pratiques est donc un enjeu transversal pour ce master.

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

- 3 L'organisation de ce programme en codiplômation s'est nettement améliorée en quelques années, notamment via l'introduction d'un environnement numérique commun (SharePoint). La coordination se déroule de manière très fluide, en particulier grâce à l'implication des deux personnes qui coordonnent le master. Elles se montrent très disponibles à la fois pour leurs collègues et pour les étudiant·e·s.
- 4 En prenant en ligne de compte la complexité engendrée mécaniquement par la mise en place de codiplômation entre deux établissements aux cultures et pratiques distinctes, il est à noter l'excellente collaboration et communication entre les services centraux en charge de la qualité.

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

- 5 Le programme a été révisé et est d'application depuis l'année académique 2019-2020 afin de mieux répondre aux attentes des corps socioprofessionnel, enseignant et étudiantin. Le comité note une amélioration de la qualité du programme et le caractère participatif du processus qui y a conduit.

### Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 6 La HEPL et HELMo réalisent un travail conséquent autour de la gestion interne de la qualité. Cependant, ce travail peut être davantage mis en valeur ; un projet de communication des projets qualité vers les étudiant·e·s est d'ailleurs envisagé. Le comité soutient cette initiative.
- 7 La communication à destination du corps étudiantin est proposée sans réelle coordination en amont. Par conséquent, cette communication est souvent ressentie comme envahissante ce qui, *in fine*, augmente le risque de déperdition d'informations importantes.
- 8 Le comité reconnaît les efforts mis en place afin de faciliter la communication des supports de cours du corps enseignant vers le corps étudiantin grâce à la mise en place d'une plateforme SharePoint. Le comité en souligne l'efficacité de l'outil et son usage répandu. Néanmoins, le corps étudiantin fait usage d'outils de partage externes comme Google Docs et Facebook. SharePoint ne répond donc pas entièrement au besoin du corps étudiantin qui aurait besoin d'un outil de partage horizontal. Il a été porté à la connaissance du comité l'existence d'un projet Moodle pour un autre cursus également co-organisé par HEPL et HELMo. Moodle pourrait répondre au besoin émis par le corps étudiantin d'un outil de partage horizontal, et pourrait même permettre à celui-ci de communiquer des documents vers le corps enseignant. Or, le projet de mise en œuvre de la plateforme Moodle est repris dans le plan d'action du dossier d'autoévaluation comme ayant « un degré de priorité 4 » et devrait être mis en œuvre entre 2020 et 2022.
- 9 La communication à l'interne à destination du corps enseignant du niveau bachelier pouvant mener au master semble insuffisante. En effet, certaines personnes ne sont pas au courant de l'existence du master, et d'autres conseillent aux étudiant·e·s de plutôt s'orienter vers un master organisé par une université.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Pour maintenir la qualité des services rendus dans une perspective à moyen et long termes, il serait utile *a minima* de mettre par écrit les procédures existantes et de partager cette information au sein des équipes des deux départements (par ex. lister les personnes ayant les compétences pour encadrer un mémoire recherche, créer une procédure en cas de harcèlement au sein des Hautes Écoles ou durant le stage, etc.) afin de capitaliser sur les actions positives entreprises, de les faire connaître et d'anticiper de potentiels vides laissés suite à des départs.
- 2 Le comité invite les deux établissements à revoir le degré de priorité relatif au projet « Moodle », puisque toutes les conditions techniques pour mettre en œuvre cette solution sont réunies. La plateforme permettrait une meilleure communication entre le corps enseignant et étudiantin et entre étudiant·e·s. De plus, avec une plateforme Moodle, les coordinateurs qualité auraient la possibilité technique d'observer l'échange entre le corps enseignant et étudiantin et pourraient faire des recommandations quant aux bonnes pratiques observées.

- 3 Une réflexion générale sur la communication à destination du corps étudiantin du master serait particulièrement intéressante afin d'éviter une pléthore d'informations. La création de public-cibles différenciés en fonction de la pertinence ou non des messages à envoyer est une piste à étudier ainsi que de critères permettant de choisir quelle communication envoyer à quel public-cible.
- 4 Le comité soutient le projet visant à communiquer sur les initiatives « qualité » à destination des étudiant·e·s. Cependant, le comité souligne l'importance de sélectionner les éléments qui vont véritablement parler au corps étudiantin. Ceci afin d'éviter de nourrir le sentiment de rejet des étudiant·e·s face à un trop-plein d'informations. Le comité invite les différentes parties prenantes des deux établissements à discuter de la communication autour des initiatives d'amélioration de la qualité. Une approche chiffrée et déconnectée des préoccupations du corps étudiantin manquerait sa cible. Le comité préconise de mettre l'accent sur les effets observables et les conséquences à court et moyen termes pour le corps étudiantin.
- 5 Une réflexion sur la communication interne à destination du corps enseignant des bacheliers menant au master en Gestion publique permettra également de l'informer de son existence et de sa spécificité par rapport aux autres masters proposés dans les universités (caractère professionnalisant, profil pluridisciplinaire, reconnaissance par le monde socioprofessionnel, sensibilité aux problématiques actuelles du secteur public, etc.).
- 6 Le comité propose aux deux établissements de collaborer à la création d'un plan partagé des locaux des différents campus où s'organisent les activités d'enseignement. Ce document pourrait être publié sur leurs sites internes, envoyé aux étudiant·e·s par mail et/ou disponible sur SharePoint. Le comité invite également les deux établissements à prévoir une visite des campus (en particulier celui du campus HEPL, établissement référent) lors de la réunion d'accueil du corps étudiantin en début d'année académique.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le master en Gestion publique a un statut particulier : en tant que master proposé en haute école, il a un fort versant professionnalisant. Cette approche, aux yeux du comité, est pertinente. Elle a d'ailleurs été saluée par toutes les personnes rencontrées, et mérite d'être conservée.
- 2 Le profil pluridisciplinaire des jeunes diplômé·e·s de ce master est particulièrement bien adapté aux besoins d'un nombre importants d'administrations dont les équipes sont réduites et pour lesquelles une personne doit être capable de mettre en œuvre des compétences très variées.
- 3 La présence d'un cours de marchés publics (45H) dans le master se démarque fortement des cursus en Droit où les marchés publics sont abordés très succinctement au sein du cours de Droit administratif. Cette particularité et d'autres (E-administration, Légistique et Gestion du changement) permettent au master en Gestion publique de se démarquer dans l'offre de formation de l'enseignement supérieur francophone. Il permet aux futur·e·s diplômé·e·s de se préparer aux réalités des postes du secteur public au niveau fédéral, de ses entités fédérées et des pouvoirs locaux probablement mieux que d'autres cursus universitaires plus généralistes. Le comité évalue positivement ces spécificités.

#### *Dimension 2.2 : Information et communication externe*

- 4 Le programme est jeune et augmenter sa reconnaissance à l'extérieur est un enjeu majeur afin d'assurer un nombre d'inscrit·e·s permettant de pérenniser son existence.
- 5 Si les diplômé·e·s du master semblent bien conscient·e·s de leurs compétences spécifiques par rapport à des étudiant·e·s issu·e·s de masters en Droit, Sciences politiques, etc., les recruteurs publics le sont moins. Dès lors, faire connaître ce master dans les administrations publiques est une condition sine qua non à l'augmentation du nombre de personnes inscrites. Remplir cet objectif permettra également de positionner le master dans les formations les mieux à même de mener à l'obtention d'un poste dans l'administration.
- 6 La description des débouchés telle que reprise sur le site internet de la HELMo semble très ambitieuse au regard des possibilités de recrutement offertes à un·e jeune diplômé·e sans expérience professionnelle. En effet, les postes de direction dans une intercommunale, un hôpital, un CPAS, etc. sont sûrement accessibles aux détenteurs de ce master à la condition de justifier d'une expérience pertinente.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Il serait possible d'utiliser davantage l'atout que constitue ce master en termes de communication externe. L'enjeu de différenciation se situe à deux niveaux :
  - thématique : le master se distingue d'autres parcours plus homogènes comme les parcours en Droit, en Sciences politiques, Comptabilité, RH, etc.
  - organisationnel : depuis sa création, le master enregistre une moyenne de 13 étudiant·e·s par année. Ce faible effectif permet de mettre en place beaucoup plus facilement des pédagogies innovantes et de répondre aux questions posées par le corps étudiant. De plus, le profil du corps enseignant, principalement composé de professionnel·le·s d'organismes publics sous le statut de professeur invité, permet d'ancrer les apprentissages dans des cas réels.
- 2 Le comité propose de distinguer débouchés à court terme de ceux envisageables à long terme. Des rencontres avec les alumni permettraient également au corps étudiant de prendre conscience des débouchés effectifs immédiatement après le master. À défaut, les deux Hautes Écoles pourraient collaborer à la rédaction de fiches descriptives de parcours d'alumni.
- 3 Afin de répondre au besoin de reconnaissance du master auprès des potentiels recruteurs publics, le comité encourage les responsables du master à mettre à profit leurs réseaux. Par exemple, en sollicitant les maitres·ses de stage et les professeur·e·s invité·e·s à jouer un rôle actif de relais vers les équipes de recrutement des administrations publiques. Une autre possibilité serait l'organisation d'un séminaire à destination des équipes de recrutement des administrations publiques sur un sujet d'actualité dans le domaine public que maîtriseraient plusieurs représentant·e·s du corps enseignant.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le programme de formation se décline en quatre axes : juridique, économique et sciences politiques et humaines et transversal. Le comité évalue positivement l'équilibre entre ces axes.
- 2 Les enseignant·e·s font peu de lien entre le contenu de leurs cours et les AA à atteindre.
- 3 Les deux Hautes Écoles envisagent de présenter les objectifs, méthodes et dispositifs déployés dans les AA de la formation. Cette démarche est pertinente dans la mesure où elle fait appel à une analyse globale de la formation. Cet outil nécessitera une mise à jour régulière car il centralisera l'ensemble des informations pédagogiques et sera de facto un outil de communication efficace.

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

- 4 Le stage proposé au niveau du master est présenté comme un réel lieu de rencontre entre la formation et les besoins du secteur public. Le comité insiste néanmoins sur l'importance de préparer à la fois le corps étudiant et les personnes qui vont suivre le stage afin que l'expérience bénéficie aux deux parties.
- 5 Afin que les compétences reprises dans le programme soient pleinement développées, il importe que le master marque un saut qualitatif par rapport au bachelier. Le comité est d'avis qu'à la lecture du dossier d'autoévaluation et à la suite de la visite organisée, les contenus et les dispositifs d'enseignement permettent d'assurer ce saut qualitatif.
- 6 Le mémoire est un temps qui clôture le parcours de formation ; c'est aussi un moment qui distingue le master du niveau bachelier. Cela demande un investissement important par le corps étudiant et par le corps enseignant qui l'encadre. Et, bien mené, il peut devenir un passeport important pour l'emploi. Il semble néanmoins que le corps étudiant ne prenne conscience de l'importance et de la complexité de ce travail que très tard dans son parcours.
- 7 Le comité salue les initiatives d'organisation de séminaires sur des sujets d'actualité. Néanmoins, le comité observe un manque de contextualisation de ceux-ci auprès du corps étudiant.

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

- 8 Un créneau horaire est dédié dans le programme aux travaux à distance, et un local connecté est mis à disposition des étudiant·e·s. Le comité estime ces pratiques excellentes car elles s'inscrivent dans le développement et la reconnaissance de la compétence de travail à distance, ainsi que dans l'esprit des crédits européens et du processus de Bologne.
- 9 La grille de cours mise en œuvre depuis l'année académique 2019-2020 a intégré de nouveaux cours. D'autres ont vu leur nombre d'heures de présentiel réduit alors que les objectifs sont restés identiques. Le comité s'interroge sur l'accompagnement des enseignant·e·s se trouvant dans cette situation. En effet, la réduction du nombre d'heures de présentiel n'est pas problématique en soi à la condition d'adapter ses méthodes d'enseignement pour remplir les mêmes objectifs pédagogiques.

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

- 10 Il existe, au sein du master, un grand nombre de travaux de groupe permettant le développement de compétences plus transversales (travail en équipe, gestion de conflit, négociation, etc.). Si le comité évalue positivement ces initiatives au regard de l'objectif professionnalisant du master, il remarque aussi le manque de reconnaissance de ces compétences dans les évaluations.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Les compétences à acquérir au long du master demanderaient à être déclinées et à figurer dans un portfolio de compétences proposé aux étudiant·e·s. De cette manière, chaque enseignant·e·s pourrait relier chaque compétence à ses enseignements de manière explicite, de façon à ce que les étudiant·e·s puissent effectuer le cheminement cognitif dans le sens inverse, en créant des liens entre leurs cours et les compétences qu'ils sont en train de développer. Cette démarche, pourrait également permettre une meilleure lecture de la formation, pour de futures étudiant·e·s et les professionnel·le·s du secteur.
- 2 Dans le même ordre d'idée, la mise à disposition d'un portfolio des compétences attendues en début (que dois-je être capable de faire pour que mon stage se passe au mieux?) et en fin de stage (qu'est-ce que le stage m'a permis de développer?) permettrait de clarifier sa finalité ainsi que les bénéfices qui peuvent en être retirés. Cela permettrait également à la personne qui suit le stage de faciliter l'entretien de début et de fin de stage. En outre, ce portfolio peut être une source d'inspiration importante pour l'étudiant·e dans la préparation de ses futurs entretiens professionnels.
- 3 Le comité attire l'attention des deux Hautes Écoles sur la nécessité d'accompagner les enseignant·e·s à deux niveaux:
  - dans l'exercice de déclinaison des AA en contenu de cours ;
  - lorsqu'ils voient leurs heures de cours présentiel diminuées sans que les AA ne soient remaniés.

- 4 Les différents travaux demandés d'un quadrimestre à l'autre devraient permettre aux étudiant·e·s de développer leur arsenal d'outils de recherche et leur mise en pratique de manière progressive. Cette progression didactique leur permettrait d'aborder la rédaction de leur mémoire de manière plus sereine. Le comité invite les deux Hautes Écoles à évaluer le programme afin d'en juger l'efficacité dans cette perspective.
- 5 Le mémoire, afin d'être préparé dans les meilleures conditions par le corps étudiantin, gagnerait à être abordé plus régulièrement par le corps enseignant qui pourrait proposer des thématiques en lien avec ses spécialités, le but étant de pousser l'étudiant·e à réfléchir à un sujet de mémoire le plus tôt possible et de manière transversale.
- 6 Le suivi des mémoires et des stages reste à être institutionnalisé (demander aux étudiant·e·s de mettre en place un rétroplanning avec les différentes étapes, fournir des documents d'accompagnement à la personne qui suit le stage avec les attentes des deux établissements, développer un portfolio de compétences, etc.).
- 7 Le comité souligne l'importance de mettre en contexte les séminaires et conférences à travers les différents cours dont le contenu est connexe. De même, le corps enseignant est invité à tirer profit des cas vus lors des séminaires et conférences dans les cours qui leur succéderont afin de donner sens à ces initiatives.
- 8 Afin d'améliorer encore les enseignements, le comité fait deux propositions :
  - À court terme : proposer un accompagnement pédagogique aux enseignant·e·s afin d'augmenter l'efficacité de leurs pratiques ;
  - À long terme : s'appuyer sur les dispositifs numériques afin de développer des dispositifs de Blended-Learning qui pourraient être combinés avec une animation en classe inversée ou des dispositifs d'E-Learning. À noter que cette proposition implique la mise en place de la plateforme Moodle (voir à ce sujet la recommandation faite dans l'analyse du critère 1).
- 9 À défaut d'intégrer les différentes formes d'évaluation existantes dans le master, les compétences transversales mobilisées lors des activités de groupes devraient *a minima* faire l'objet d'un échange en classe afin de les mettre en lumière et de les valoriser.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le comité relève l'importante proportion de professeur·e·s invité·e·s dans le corps enseignant. Cette représentation importante se justifie par les objectifs professionnalisants du master. De plus, si le master a vocation à s'aligner aux attentes du secteur public, le fait de se reposer sur un personnel académique composé de professeur·e·s invité·e·s permet la flexibilité nécessaire en termes de gestion des ressources humaines pour répondre à de nouveaux besoins.
- 2 La charge d'heures d'enseignement du personnel permanent ne permet pas de mener une activité de recherche, ce qui constitue un désavantage certain pour le positionnement des deux Hautes Écoles face aux universités. De plus, les membres du corps étudiant qui souhaitent rédiger un mémoire de recherche peuvent difficilement se reposer sur une tradition établie au sein de leur établissement.

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

- 3 Les deux établissements laissent un libre choix au corps enseignant quant aux matériaux pédagogiques à produire. Le comité constate une diversité des types de supports disponibles sur SharePoint. Les supports disponibles sont, en majorité, des syllabi de qualité et clairement structurés.
- 4 Le comité souligne l'effort important concernant la mise à disposition des supports sur la plateforme SharePoint.

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

- 5 Le master en Gestion publique est un master orphelin (c'est-à-dire qui n'est pas précédé d'un 1<sup>er</sup> cycle correspondant, de même intitulé), par nature ouvert aux titulaires de différents bacheliers. L'objectif du master est clairement de former des professionnels ayant de multiples connaissances et compétences utiles à la fonction publique. Alors que la transition semble naturelle pour une personne titulaire d'un bachelier en Droit qui doit effectuer une passerelle entre 0 et 15 ECTS pour accéder au master, il reste important d'analyser d'autres bacheliers à partir desquels un·e étudiant·e pourrait décider de se diriger vers une carrière dans le secteur public. Cette réflexion est en cours au sein des deux Hautes Écoles et mérite d'être poursuivie.

- 6 Des employés désireux de compléter leur formation initiale constituent un autre public potentiel pour le master. Le comité constate que cette opportunité est faiblement exploitée par les deux établissements.

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

- 7 Le comité soutient la direction des départements et les personnes jouant le rôle de coordonnateur et coordinateur qualité au sein des deux Hautes Écoles quant à leur volonté de mettre en place une politique de collecte de données. Celle-ci permettrait la mise en place d'indicateurs de qualité nécessaires à son pilotage (cf. recommandations).

## RECOMMANDATIONS

- 1 De la même manière que le service public doit ouvrir des postes qui autrefois étaient uniquement réservés à certaines filières, les deux établissements doivent entamer une réflexion en interne sur l'accès du master en Gestion publique aux diplômé·e·s de bacheliers autres que le Droit, la Comptabilité, les Sciences administratives, l'E-Business et l'Informatique de gestion. Ces deux enjeux d'ouverture sont intimement liés. L'accès au master à partir d'un nombre plus important de bacheliers jouerait en faveur de la visibilité externe de ce programme.
- 2 En facilitant l'accès au master à un public de personnes à l'emploi, les deux Hautes Écoles augmenteraient la reconnaissance de ses titres parmi les recruteurs publics. Cette facilitation pourrait se réaliser à travers une meilleure modularité des enseignements. Le comité propose aux établissements de réfléchir à l'idée de créer des modules sur base de cours existants sur une ou plusieurs thématiques particulièrement pertinentes pour le public des administrations.
- 3 Dans cette réflexion, les points suivants gagneraient à être abordés :
  - Il vaut la peine de mélanger pédagogie et andragogie afin de nourrir les étudiant·e·s des expériences des apprenant·e·s adultes ;
  - Mélanger apprenant·e·s et étudiant·e·s implique une animation de cours particulière du corps enseignant afin de créer l'émulation en classe. Cette posture n'est pas simple à acquérir et demande un accompagnement ;
  - Une analyse transversale afin d'identifier les cours qui pourraient faire l'objet de ce type d'approche reste à mener.
- 4 La modularité des cours peut également passer par l'organisation de conférences qui auraient lieu en horaire décalé.
- 5 Une politique d'engagement ponctuel de spécialistes de la recherche pour intervenir dans le master permettrait d'augmenter la part de recherche au sein des deux Hautes Écoles.
- 6 Les deux établissements pourraient également envisager une politique plus volontariste en matière d'encouragement à la recherche (sur fonds internes et externes) des professeur·e·s titulaires.
- 7 Le comité propose aux équipes pédagogiques de collaborer à un vademécum permettant au corps enseignant de connaître les attentes minimales des établissements au sujet des supports de cours. Cela permettrait aux supports de cours de devenir plus homogène.

- 8 Les indicateurs suivants seraient particulièrement intéressants pour améliorer le pilotage de la qualité au sein du programme :
- Les données relatives à l'insertion des diplômés (pourcentage de recrutement à différentes échéances, secteur et domaine d'activité, évolution professionnelle, etc.) ;
  - Le moyen par lequel les étudiant·e·s ont entendu parler du master ;
  - Les données sociodémographiques concernant le corps étudiant qui, bien qu'existantes et pertinentes, mériteraient d'être plus importantes en quantité.

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

### CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 La méthodologie retenue inclut les parties prenantes à la fois lors de l'analyse, de la proposition de recommandations et lors de l'opérationnalisation de ces dernières. Cet aspect participatif est d'autant plus important que la mise en œuvre des actions reprises dans le plan d'action repose sur la motivation et le bon vouloir de toutes les parties prenantes.
- 2 La création d'une commission d'évaluation interne dédiée à cet exercice semble avoir participé au professionnalisme dont le dossier d'autoévaluation est une preuve. Il a été rédigé en toute transparence et constitue une base solide pour le pilotage programmatique du master.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 L'analyse SWOT a été menée par un nombre suffisamment représentatif de parties prenantes internes (représentant les étudiant·e·s, les personnels administratif et académique).
- 4 Les résultats de l'analyse SWOT concordent avec les informations récoltées et l'analyse menée par le comité lors de sa visite.

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

- 5 Le plan d'action proposé dans le dossier d'autoévaluation est complet et bien conçu. Les objectifs sont clairement établis, les responsables des actions et les échéances clairement identifiables.
- 6 Le comité estime que les rôles ont été bien répartis dans la mise en œuvre du plan d'action : le pilotage étant effectué par les directions de département, le rôle de sponsor étant endossé par les personnes occupant la fonction de coordonnateur qualité et le rôle de responsable de projets étant endossé par les personnes occupant la fonction de coordinateurs qualité (dans la grande majorité des projets).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de poursuivre le travail entamé en s'appuyant sur l'analyse SWOT et le plan d'action tout en l'alimentant des recommandations du présent rapport d'évaluation.
- 2 Afin que le plan d'action soit tout à fait opérationnalisable, il conviendrait de le traduire en tableau Gantt. Cela permettrait aux directions de département de se rendre compte de la faisabilité des échéances proposées et des concentrations de responsabilités qui constituent un risque important à contrôler.
- 3 Le comité invite les deux établissements à définir les indicateurs de qualité pour chacun des livrables attendus suite aux actions programmées.

## Conclusion

Les départements économiques des Hautes Écoles HEPL et HELMo s'appuient sur une équipe pédagogique motivée et pleine de bienveillance à l'égard des étudiant·e·s. La réflexion sur la qualité de la formation fournie au sein des deux départements fait l'objet d'une attention toute particulière et traduit une prise de conscience de longue date de ces enjeux.

L'autoévaluation a été menée de manière lucide et permet d'entrevoir le master tel qu'il est imaginé à moyen terme. La collaboration entre les équipes pédagogiques est remarquable, tant au niveau de la communication entre les deux Hautes Écoles que dans l'énergie déployée pour atteindre leurs objectifs.

Le comité insiste sur la pertinence du master auprès des pouvoirs publics. Son approche multidisciplinaire, l'expertise de ses enseignants et la qualité de son organisation sont autant d'atouts qui devraient être exploités dans diverses actions de promotion (communication interne et externe sur les spécificités du master évalué, recherche, conférences sur des sujets d'actualité pour les services publics, etc.) pilotées par les directions de département.

Le comité salue la qualité du travail fourni lors de la préparation et la rédaction du dossier d'autoévaluation. Il encourage les deux établissements à prolonger cet effort en opérationnalisant le plan d'action afin qu'il devienne un réel outil de pilotage et de communication en interne.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation  
**Sciences politiques, gestion  
 publique et sciences  
 administratives**  
 2019-2020

## Droit de réponse de l'établissement évalué

*Commentaire général éventuel :*

Nous profitons de l'occasion qui nous est donnée pour remercier l'ensemble des experts qui, par leurs suggestions et leurs remarques constructives, vont nous permettre de faire évoluer notre master en gestion publique en portant davantage d'attention encore à la procéduralisation de nos pratiques et à la place à donner à nos Alumni.  
 Nos remerciements vont également à l'équipe de l'AEQES qui nous a permis de rencontrer un jury positif, constructif et bienveillant.

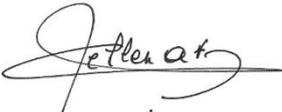
L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

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

Noms, fonctions et signatures de l'autorité académique dont dépend l'entité

Noms et signatures des coordonnateurs de l'autoévaluation

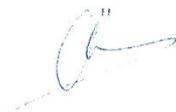
A-F. Gehlen, Directrice de département sciences économiques et juridiques HEPL



Ph. Therer, Directeur du département sciences économiques et juridiques HELMo



C. Battistoni (HELMo)



Ph Collée (HEPL)



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

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