



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

# RAPPORT D'ÉVALUATION

Sciences administratives et gestion  
publique

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

Kevin CALONNE

Sylvain-Loup JACQUOT  
Charlotte POURCELOT  
Jean-Pierre TABIN

03.06.2020

## Table des matières

Sciences administratives et gestion publique : Haute École Francisco Ferrer .....	3
Contexte de l'évaluation .....	3
Synthèse .....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	6
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.....	7
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement .....	7
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme .	7
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme .....	8
Dimension 1.4 : Information et communication interne .....	8
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme .....	10
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme.....	10
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	11
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme .....	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 .....	14
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée).....	14
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 .....	17
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation.....	17
Dimension 5.2 : Analyse SWOT .....	17
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi .....	17
Conclusion .....	19
Droit de réponse de l'établissement.....	20

# Sciences administratives et gestion publique : Haute École Francisco Ferrer

## 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, les expert·e·s mandaté·e·s par l'AEQES se sont rendu·e·s les 25 et 26 novembre 2019 à la Haute École Francisco Ferrer à Bruxelles, sur l'implantation Anneessens, accompagné·e·s par une membre de la Cellule exécutive. Ils y ont évalué le bachelier en Sciences administratives et gestion publique (BA SAGP), le master 60 en Sciences administratives (MA SA) et le master 120 en gestion publique (MA GP).

Le comité des expert·e·s a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les expert·e·s ont rencontré 2 représentant·e·s des autorités académiques, 27 membres du personnel, 13 étudiant·e·s, 8 diplômé·e·s et 6 représentant·e·s 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
- Sylvain-Loup JACQUOT, 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 Pouvoir Organisateur impliqué et levier de changement
- Des objectifs de développement de compétences qui correspondent aux attentes du milieu socioprofessionnel
- La cohérence des trois programmes au regard des objectifs de compétences à développer
- Le choix pour certains cours des deux masters et du bachelier d'aborder des sujets au travers de cas pratiques issus de l'administration
- Des services d'accompagnement des étudiant·e·s bien organisés et efficaces

### FAIBLESSES PRINCIPALES

- L'organisation de certains cours en soirée, ce qui pose des problèmes d'organisation à une partie des étudiant·e·s
- Le manque de coordination et de collaboration entre professeur·e·s invité·e·s et maitres-assistant·e·s
- Le plan d'action du dossier d'autoévaluation est peu utilisable/exploitable, du fait de son manque de précision

### OPPORTUNITÉS

- Le grand intérêt du milieu professionnel pour le profil transversal des diplômés des trois programmes
- Un Pouvoir Organisateur (PO) proche de la Haute École qui est également un recruteur potentiel des diplômé·e·s
- Les administrations fédérales, locales et des entités fédérées ont un besoin important de diplômé·e·s ayant une connaissance approfondie de techniques de management de l'innovation
- Une offre de formation qui attire à la fois les étudiant·e·s en formation initiale et les personnes en emploi dans le cadre d'une formation continue
- Une Cellule d'Appui Pédagogique (CAP) active qui propose des formations de développement des compétences pédagogiques aux enseignant·e·s
- De petites cohortes d'étudiant·e·s qui permettent un suivi de proximité tel que souhaité par le PO
- Une position centrale en Belgique et en Europe grâce à l'implantation de la HEFF à Bruxelles

### MENACES

- Une charge de travail perçue comme trop importante pour toutes les équipes de la HEFF
- Le manque de délégation de responsabilité aux étudiant·e·s de leurs études et des infrastructures
- Un bâtiment inadapté qui entraîne des difficultés logistiques pour les enseignant·e·s et le personnel technique et ouvrier

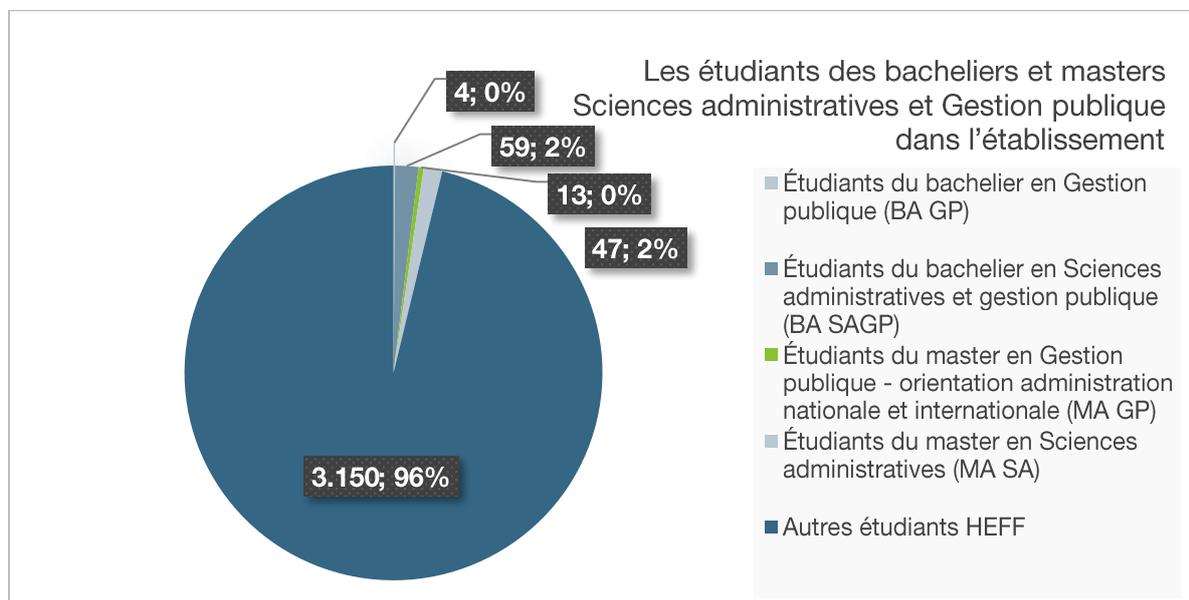
## RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Le comité invite la direction-présidence à impliquer toutes les parties prenantes du prochain plan stratégique dans la réalisation de ses différentes phases afin de responsabiliser chacun·e quant à la gestion de la qualité.
- 2 Le comité apprécie positivement les différentes initiatives de collaboration avec la Ville de Bruxelles et au niveau régional avec l'École Régionale d'Administration Publique (ERAP). Le comité est persuadé qu'il existe des opportunités de tirer profit de ces liens privilégiés. Le département pourrait, par exemple, inviter ces partenaires afin d'évaluer la qualité du programme proposé lors d'ateliers dédiés.
- 3 Le master en Gestion publique (MA GP) a vocation à ouvrir l'esprit de ses étudiant·e·s sur les organismes européens et internationaux. Dans cette optique, le comité invite le département à développer les possibilités de mobilité à l'étranger pour les étudiant·e·s du master.
- 4 Le comité insiste sur la qualité des services d'accompagnement des étudiant·e·s. Cette grande qualité doit être maintenue au travers de projets de digitalisation et d'automatisation de certains processus à faible plus-value pour les services concernés.
- 5 Les étudiant·e·s développent de nombreuses compétences au cours de leur formation. Il serait pertinent que les étudiant·e·s puissent les capitaliser au travers d'un portfolio, outil de réflexivité et de communication particulièrement utile lors de la période de recherche d'emploi.
- 6 Si le souhait d'individualiser les parcours des étudiant·e·s est confirmé par la HEFF, il pourrait être intéressant de déterminer différents niveaux d'atteinte des acquis d'apprentissage, de positionner chaque étudiant·e en début de cursus sur cette échelle, et dans une perspective d'individualisation des apprentissages et des parcours, de mettre en œuvre les outils adaptés pour leur permettre de progresser et d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels.

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Francisco Ferrer (HEFF) a été créée en 1996 ; elle est née de la fusion des cinq établissements d'enseignement supérieur qui dépendaient de la Ville de Bruxelles. La Haute École relève de l'enseignement officiel subventionné ; le Pouvoir Organisateur dont elle dépend est la Ville de Bruxelles.

La HEFF organise 29 formations, réparties sur cinq implantations et entre six départements : arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique. Le présent rapport évalue trois cursus qui relèvent du département économique de la Haute École : le bachelier en Sciences administratives et gestion publique, le Master en Sciences administratives et le master en Gestion publique (options administration nationale et internationale) (ci-après: BA SAGP, MA SA et MA GP). Dans ce même département économique, la Haute École organise cinq autres bacheliers (Assistant de direction, Assurances, Commerce et développement, Comptabilité, Management de la logistique), trois autres masters (Sciences commerciales, Gestion de l'entreprise et Ingénieur commercial) ainsi que deux spécialisations à caractère pédagogique (l'AESS et le CAPAES).



Pour l'année de référence 2018-2019<sup>2</sup>, le nombre d'inscrits à la Haute École Francisco Ferrer (HEFF) dans ces quatre programmes s'élevait à 123 étudiants. La HEFF est le seul établissement de la Fédération Wallonie-Bruxelles à organiser le bachelier en Gestion publique et le master en Sciences administratives. Le bachelier en Sciences administratives et gestion publique (BA SAGP) est organisé par une seule autre haute école en Fédération Wallonie-Bruxelles, à savoir la Haute École de la Ville de Liège (qui comptait 27 inscrits dans ce programme pour l'année de référence 2018-2019). Il est également organisé en codiplomation par deux établissements d'enseignement de promotion sociale, l'École supérieure des affaires de Namur et l'Institut Provincial de Formation Sociale, qui ont demandé à être dispensés de l'évaluation AEQES vu le faible nombre d'inscrits dans ce programme (25 pour l'année de référence 2017-2018). Le master en Gestion publique (orientation administration nationale et internationale) est également coorganisé par la Haute École de la Province de Liège et la Haute École libre Mosane (le programme y comptait 39 inscrits dans ce programme pour l'année de référence 2018-2019).

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

# 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 Les objectifs « PULSAR », plan stratégique arrivé après les plans informels préexistants en Sciences administratives (SA) et Gestion publique (GP), guident les actions mises en place par la HEFF, notamment du point de vue :
  - *de l'accessibilité*  
avec la mise en place de la Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE). Celle-ci permet, entre autres publics, au personnel de la fonction publique de reprendre des études en horaire décalé ;
  - *de la « réussite pour tous »*  
avec les services d'aide à la réussite comme le Service d'Accompagnement au Métier d'Étudiant (SAME) et les Activités d'Intégration Liées à l'Enseignement Supérieur (AILES). Certaines UE participent également à cet objectif stratégique comme les « Activités d'intégration professionnelle » aux niveaux bachelier et master.
- 2 Ces objectifs sont repris dans le plan d'action du dossier d'autoévaluation, notamment en ce qui concerne l'aménagement des locaux afin d'améliorer la convivialité (objectif 3 PULSAR) ou le bien-être des étudiant·e·s (objectif 4 PULSAR). Le comité estime toutefois que les objectifs stratégiques sont peu explicites ce qui ne facilite pas leur opérationnalisation.
- 3 L'autoévaluation institutionnelle qui est actuellement menée au sein de la HEFF par la Commission d'Évaluation Interne (CEI) se nourrit de différentes évaluations programmatiques. Le comité souligne la pertinence de cette initiative.
- 4 De manière générale, une culture du dialogue existe dans les équipes qui permettent aux formations évaluées (BA SAGP, MA SA et MA GP) d'exister, notamment entre enseignant·e·s et étudiant·e·s. Mais du point de vue institutionnel et de la gestion de la qualité, le comité constate que le Conseil étudiant est peu connu, que les étudiant·e·s n'y participent pas et qu'ils ne connaissent guère la politique qualité mise en place.
- 5 Cette même culture du dialogue existe entre la direction et son Pouvoir Organisateur (PO) qui montre son implication dans la vie de l'établissement. Le comité souligne l'importance de cette collaboration saine dans le cadre d'une gestion de la qualité efficace.

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

- 6 Il existe une Commission permanente de la qualité au sein du département économique (il s'agit du seul département de la HEFF où la commission est permanente). Celle-ci est appuyée dans son action par le service de la coordination qualité au niveau institutionnel.
- 7 Le suivi des actions et le pilotage de la qualité a du sens et ne résulte pas d'une simple demande extérieure :
  - Sans que le PO n'en soit à l'initiative, l'institution produit un rapport d'activité annuel ;
  - La direction et la coordination qualité abordent ouvertement des difficultés rencontrées et envisagent des mesures d'amélioration.
- 8 Chaque cursus est évalué tous les 2 ou 3 ans, indépendamment des évaluations externes AEQES. La coordination institutionnelle a présenté un projet d'outils sous forme d'un SHAREPOINT qui permet aux informations relatives à la gestion de la qualité d'être disponibles à tout moment.

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

- 9 Le Conseil de département est l'instance qui débat et statue de manière annuelle sur des demandes éventuelles de modifications des programmes.
- 10 Le programme de master en Gestion publique (MA GP) a été revu complètement et est en vigueur depuis l'année scolaire 2018/2019 sur base d'un objectif fixé par le PO et les employeurs. L'objectif était de développer un profil propre aux diplômé·e·s du MA GP, qui sont amené·e·s à devenir les futurs cadres des administrations fédérales, locales et des entités fédérées. Les modifications ont été faites via des enquêtes régulières des différentes parties prenantes.
- 11 Les évaluations des enseignements par les étudiant·e·s (EEE) sont pratiquées conformément au prescrit légal<sup>3</sup>

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

- 12 Le corps enseignant est informé régulièrement des initiatives liées à la gestion de la qualité et est sensibilisé à leur rôle.
- 13 La communication auprès des étudiant·e·s de ce qui a été réalisé à partir des différentes évaluations reste à développer.

---

<sup>3</sup> Article 5 du 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.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite la Haute École à traduire opérationnellement les objectifs repris dans le plan PULSAR. Si l'on prend l'exemple de l'objectif stratégique 4 relatif au bien-être étudiant, le comité invite la direction-présidence à agir en concertation avec les étudiant·e·s quant à produire une définition de ce que signifie le bien-être étudiant. Cette action faciliterait l'identification des actions nécessaires afin de remplir l'objectif stratégique.
- 2 Le comité insiste sur l'importance d'intégrer toutes les parties prenantes du département dans les phases de réflexion et d'élaboration du prochain plan stratégique afin de faciliter leur mobilisation dans sa phase de mise en œuvre.
- 3 Le MA SG a la particularité d'aborder les outils de la gestion de la qualité dans son cursus. Le comité invite le département à tirer profit de cette particularité en mobilisant les enseignant·e·s de l'UE "Audit et contrôle de gestion" du MA SG et leurs étudiant·e·s sur des ateliers de gestion de la qualité au sein de la HEFF. Par exemple en les conviant à une réflexion sur les enquêtes qualité au sein de l'établissement et/ou en les invitant à mener ces enquêtes auprès d'étudiant·e·s d'autres sections/départements.

## 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 Les 3 programmes ont des objectifs clairs en termes de compétences à acquérir dans chaque programme :
  - pour le bachelier en Sciences administratives et de gestion publique (BA SAGP), l'objectif est de former des praticien·ne·s spécialisé·e·s amené·e·s à briguer un poste de niveau B dans une administration ;
  - pour le master en Sciences administratives (MA SA), l'objectif est de former des praticien·ne·s spécialisé·e·s amené·e·s à briguer un poste de niveau A dans une administration ;
  - pour le master en Gestion publique (MA GP), l'objectif est de former des cadres amené·e·s à briguer un poste de niveau A dans une administration.
- 2 Les grandes problématiques liées à l'évolution de l'administration sont intégrées dans les 3 programmes. Celles-ci sont abordées au travers :
  - des activités d'apprentissage comme « Management de l'innovation », « Management de la qualité », « Gestion de projets » et une UE complète intitulée « Gouvernance et innovation » pour le MA GP ;
  - des séminaires d'actualités pour les trois programmes.
- 3 Le MA SA, à la différence du MA GP, propose des enseignements plus théoriques. Au vu de l'objectif du MA SA et du profil du corps étudiant principalement constitué de personnes en emploi, le comité apprécie positivement le choix posé par le département de se concentrer sur des contenus davantage techniques permettant aux praticien·ne·s d'approfondir leurs connaissances et de les questionner sur leurs pratiques professionnelles.
- 4 Le MA GP vise le développement de compétences comportementales et humaines propres à un manager. Dès lors, des MasterClasses sont organisées par le département économique lors desquelles des managers des services publics belges sont invités. Cette initiative est jugée particulièrement importante par le comité dans le but de confronter les étudiant·e·s aux réalités de leur futur environnement de travail.
- 5 Les nombreux travaux de groupes proposés aux étudiant·e·s du MA GP, en plus de les rendre acteur de leurs apprentissages, leur permet de développer des compétences comportementales directement liées au profil attendu d'un manager public.
- 6 Le comité soutient les initiatives du département de rapprochement des étudiant·e·s du milieu professionnel. Le partenariat de travail entre la HEFF et la Ville de Bruxelles concernant la rédaction de plans stratégiques transversaux (PST) est à cet égard une initiative à forte valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

- 7 Le comité a relevé l'intérêt, pour les trois programmes évalués, de faire appel à des professeur·e·s invité·e·s qui sont capables d'intégrer des enseignements théoriques dans une réalité professionnelle qu'ils incarnent.
- 8 Les trois programmes développent, chez les diplômé·e·s, un profil éminemment transversal. Cette particularité est un attrait particulier pour les administrations locales dont les effectifs réduits induisent une grande variété des tâches liées à une fonction.
- 9 Le département économique a des difficultés à mobiliser le monde professionnel sur les problématiques liées à leur programme avec un faible taux de réponse à leurs enquêtes. Dès lors, le département se repose sur les maîtres de stage comme source privilégiée d'information quant à la pertinence des trois programmes évalués. Le comité juge néanmoins ce canal informel insuffisant.
- 10 Les activités de recherche sont actuellement en cours de développement mais restent embryonnaires. Il s'agit là d'un objectif qui fera partie du prochain plan stratégique de l'établissement. Le comité soutient cette démarche permettant d'améliorer la visibilité des trois programmes et de les positionner différemment dans l'offre de formation de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En effet, les trois programmes ne seraient plus seulement perçus comme point de passage des futurs fonctionnaires, mais également comme référence académique sur les questions organisationnelle, managériale et/ou d'innovation dans l'administration.

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

- 11 Des séances d'information et des journées portes ouvertes à destination des étudiant·e·s potentiellement intéressé·e·s par les programmes sont organisées avant le début de l'année académique.
- 12 Le site internet est clair, reprend toutes les informations pertinentes (dont le programme complet) pour que l'ensemble des parties prenantes soient informées des enseignements proposés et des débouchés potentiels.

## RECOMMANDATIONS

- 1 L'opportunité trouvée par le département économique de faire travailler ses étudiant·e·s à des tâches qui leur permettent de se rendre compte des réalités des administrations (cf. la rédaction du Plan Stratégique Transversal (PST) de la Ville de Bruxelles) est une excellente initiative. Le comité invite le département à multiplier ce type de projets avec son partenaire privilégié et d'autres niveaux de pouvoir afin d'en faire une réelle spécificité de son enseignement.
- 2 Le comité suggère à la direction du département de tirer parti de son excellente relation avec la Ville de Bruxelles pour affiner la pertinence des programmes évalués. Dans le cadre d'une collaboration équilibrée, le travail fourni par les étudiant·e·s sur le PST de la Ville pourrait justifier que la Haute École convie annuellement son Pouvoir Organisateur à participer à un atelier de réflexion sur les programmes de SAGP, SA et GP, en dialogue avec la direction et les enseignant·e·s.
- 3 Le comité invite le département économique à mettre en avant les initiatives liées aux MasterClasses et ses liens forts avec les administrations. Ces initiatives de qualité, une fois mises en avant, permettraient, en plus de contribuer à la renommée de la HEFF, de motiver encore davantage les équipes qui les portent.

## 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 La formulation des acquis d'apprentissage est générique et respecte le vocabulaire utilisé dans le domaine des ressources humaines.
- 2 Les fiches ECTS présentent ces acquis d'apprentissage, les étudiant·e·s en ont donc connaissance.
- 3 Les programmes de cours reprennent clairement les indications « prérequis » et « co-requis » pour communiquer la cohérence entre UE aux étudiants.

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

- 4 Le comité perçoit une cohérence entre les UE au sein d'un même cursus puis entre les différents blocs.
- 5 Les stages servent de tremplin vers l'insertion professionnelle, c'est l'occasion pour les étudiant·e·s de confirmer leur souhait de carrière. Cette première expérience dans le monde du travail est pour beaucoup positive.
- 6 Le travail de fin d'étude (TFE) fait l'objet d'une forte attention de la part des enseignant·e·s qui souhaitent que les sujets traités soient originaux. Les maitres de stage sont également impliqué·e·s dans leur rédaction. Ce double regard est un atout important pour les étudiant·e·s.
- 7 Les méthodes pédagogiques mises en œuvre sont dans l'ensemble traditionnelles. Outre les travaux de groupe, le comité n'a que peu entendu parler de pédagogies actives.
- 8 Le master en Gestion publique (MA GP) a vocation à ouvrir l'esprit de ses étudiant·e·s sur les organismes européens et internationaux. Malheureusement, peu de possibilités de mobilité à l'étranger leur sont offertes.

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

- 9 La Commission d'admission et de validation des programmes (CAVP) accompagne les étudiants dans leurs choix, fournit des conseils. Pour permettre la réussite de tou-te-s, des remédiations sont prévues. Différents entretiens ont démontré que l'aide à la réussite et la réussite de tou-te-s est une réelle priorité de la HEFF. Le comité encourage la poursuite de ces actions.
- 10 La CAVP est parfois démunie face aux programmes annuels des étudiant-e-s (PAE) qu'elle estime irréalisables. Celle-ci peut alors organiser des remédiations, des aménagements en fonction de besoins spécifiques.
- 11 Les stages ayant lieu en fin d'année scolaire, les connaissances et les expériences accumulées par les étudiant-e-s dans ce cadre alimentent visiblement peu les cours.
- 12 Le nombre d'heures de langues en BA est passé de 6 ECTS à 10 ECTS. Ce changement n'a pas été explicité.

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

- 13 Les acquis d'apprentissage sont évalués au travers d'évaluations continues et terminales.
- 14 Le TFE est évalué par les enseignant-e-s grâce à une grille commune. Celle-ci est, à l'origine, un canevas proposé par les services centraux de la HEFF. Le département se l'est approprié afin qu'il réponde au profil de compétences à développer des étudiant-e-s.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Pour plus de clarté et de compréhension, le comité suggère aux enseignant-e-s d'illustrer les acquis d'apprentissage à l'aide d'exemples. Les étudiant-e-s. parviendront ainsi plus facilement à se les approprier.
- 2 Les étudiant-e-s développent de nombreuses compétences au cours de leur formation. Il serait pertinent que les étudiant-e-s puissent les capitaliser au travers d'un portfolio, outil de réflexivité et de communication particulièrement utile lors de la période de recherche d'emploi.
- 3 Si le souhait d'individualiser les parcours des étudiant-e-s est confirmé par la HEFF, il pourrait être intéressant de déterminer différents niveaux d'atteinte des acquis d'apprentissage, de positionner chaque étudiant-e en début de cursus sur cette échelle, et dans une perspective d'individualisation des apprentissages et des parcours, de mettre en œuvre les outils adaptés pour leur permettre de progresser et d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels.

## 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 souligne l'engagement important dans leur travail de toutes les équipes rencontrées. La collaboration entre les différentes équipes de support est de très bonne qualité.
- 2 Le comité remarque la faible communication entre maitres-assistant·e·s et professeur·e·s invité·e·s. Il s'agit d'un facteur ne favorisant ni la cohérence des enseignements ni le bien-être au sein de la HEFF.
- 3 Le comité signale à la direction-présidence la forte charge de travail ressentie par les maitres assistant·e·s. Cette charge de travail nuit à l'épanouissement professionnel et a un impact négatif sur l'amélioration de la qualité de la formation. Ainsi, la capacité de recherche, le temps nécessaire au développement et à l'appropriation d'innovations pédagogiques, mais aussi à l'encadrement d'étudiant·e·s et de projets sont touchés négativement.
- 4 Depuis l'année académique 2018-2019, les professeur·e·s invité·e·s sont rémunéré·e·s pour participer aux examens et aux délibérations. Le comité évalue positivement cette reconnaissance salariale.
- 5 Le comité remarque l'importante charge de travail qui incombe au personnel administratif, technique et ouvrier. À celle-ci s'ajoute un risque de démotivation important dû au manque de considération de leur travail par le corps étudiant.
- 6 Certains processus comme la première inscription sont digitalisés et automatisés. Cette initiative de qualité est à souligner car elle allège la charge de travail des services administratifs. À la différence des premières inscriptions, le processus de réinscription n'est pas digitalisé.
- 7 La CAVP est chargée de valider les programmes d'étudiant·e·s sur proposition de la commission VAE. Il s'agit d'une charge importante de travail qui s'ajoute à ses missions premières. Le comité s'interroge sur la plus-value de la CAVP dans ce cadre.

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

- 8 L'établissement utilise la plateforme ICampus Francisco Ferrer. Celle-ci permet le dépôt de documents à usage collectif ou individuel.
- 9 Certaines salles de cours sont équipées d'un TBI. Ce dernier est majoritairement utilisé pour projeter des diaporamas ou pour accéder à des ressources publiées sur Internet lors des cours.
- 10 Comme le reconnaît le département, l'utilisation des TIC n'est ni généralisée, ni optimale. La cellule SATICE (Service d'Accompagnement aux Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement), qui accompagnera prochainement les enseignant·e·s, a un grand rôle à jouer afin d'explicitier les plus-values pédagogiques des équipements actuels.
- 11 Les bibliothèques des sites du Palais du Midi et Brugmann mettent gratuitement à disposition de leurs membres des collections d'ouvrages, des revues, des CD-Rom et d'autres médias électroniques. Si les étudiant·e·s ont à disposition un certain nombre de ressources grâce à elles, (ouvrages "papier", revues en ligne), la diversification des ressources pourrait être un plus. En effet, une offre de supports numériques importante et la couverture de tous les domaines pertinents aux programmes évalués sont, aux yeux du comité, deux indicateurs importants dans l'amélioration de la réussite des étudiant·e·s.
- 12 Le service de restauration de la HEFF se trouve sur un site différent de celui du département économique. Cela rend son accès difficile aux étudiant·e·s des trois programmes évalués, impacte leur budget alimentaire et ne favorise pas le développement d'une vie étudiante.
- 13 S'il existe des espaces pour se détendre, manger et travailler, ceux-ci sont peu attractifs et repoussent les étudiant·e·s vers l'espace central ou les salles de classes, contrastant de fait avec l'usage initial de ceux-ci.
- 14 Dans leur globalité, les locaux sont vétustes et inadaptés aux personnes à mobilité réduite.

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

- 15 Un des objectifs généraux de l'enseignement supérieur est d'accompagner les étudiant·e·s à gagner en autonomie et les responsabiliser quant à leurs apprentissages<sup>4</sup>. Le comité est d'avis que les programmes évalués remplissent cet objectif grâce aux différents services d'aide à la réussite mis en place au sein du département économique et de la HEFF.
- 16 Tou·te·s les étudiant·e·s et les récents diplômé·e·s rencontré·e·s par le comité connaissent l'existence des services d'accompagnement des étudiant·e·s. Le comité salue les efforts réalisés par les équipes de la HEFF pour remplir cet objectif de communication.
- 17 L'établissement dispose de la CAVP pour assurer la mission d'accompagnement des étudiant·e·s dans la composition de leur programme annuel (PAE). Cette possibilité légale de personnalisation revêt une importance particulière pour un public en reprise d'étude ou en formation continue tel que celui du MA SG. Dans cette perspective, un défi important pour la CAVP consiste à conscientiser les étudiant·e·s quant à un PAE trop ambitieux et aux risques

---

<sup>4</sup> Cf. décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, art. 3, §1er.

d'échec associés. Le département, bien que partageant ce constat, n'a pas encore entamé d'action en ce sens.

- 18 La solidité du service de tutorat est un facteur de réussite important pour les étudiant·e·s. Le comité tient à souligner la constance de cette offre et l'implication des étudiant·e·s dans ce processus.

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

- 19 La HEFF collecte les données relatives à la réussite, l'échec ou l'abandon de ses étudiants. Le comité évalue positivement cette collecte et invite la HEFF à renforcer son action.
- 20 Si les données concernant les abandons peuvent paraître anecdotiques, il est pertinent de savoir si les étudiants ont bénéficié ou non d'un accompagnement personnalisé et de mieux documenter les causes (l'abandon est-il corrélé à la situation personnelle des étudiants où à une mauvaise synergie avec les cours (charge de travail, rythme, difficulté) ?).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite la direction-présidence à réfléchir aux moyens à sa disposition afin d'améliorer la collaboration entre maîtres assistant·e·s et professeur·e·s invité·e·s. Leurs apports précieux, sollicités sur base plus régulière, profiteraient à la qualité de l'enseignement.
- 2 Le comité recommande d'élargir la collecte de données à la poursuite d'études et au nombre de réorientations.
- 3 Le comité invite la HEFF à investiguer la possible corrélation entre différents types de PAE et les taux de réussite associés. Cette information objective permettrait à la CAVP de mieux sensibiliser les étudiant·e·s aux risques détectés. De plus, cela permettrait d'évaluer partiellement l'action de la CAVP sur les taux de réussite grâce à une comparaison sur base annuelle.
- 4 Dans le cadre de la VAE, le comité invite la direction-présidence à envisager l'automatisation d'une partie des demandes traitées par la CAVP pour lesquelles la plus-value de cette Commission est faible. Cela permettrait d'augmenter le temps dévolu à l'accompagnement des étudiant·e·s notamment en ce qui concerne la conscientisation des étudiant·e·s quant aux risques d'un PAE déséquilibré.
- 5 Le comité invite la direction-présidence à mener une réflexion visant à ce que les étudiant·e·s s'approprient mieux le campus et soient ainsi amené·e·s à mieux respecter le travail effectué par le personnel administratif, technique et ouvrier. Cette réflexion est d'autant plus pertinente pour les étudiant·e·s des cursus sciences administratives et gestion publique dont l'action professionnelle s'effectuera, comme pour le personnel administratif, technique et ouvrier, au service d'utilisateur·e·s.

## 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 Commission d'évaluation interne était composée de personnes représentant un large éventail de membres du département et des services de support. Deux étudiant-e-s ont également participé à la rédaction du dossier d'autoévaluation.
- 2 Outre l'analyse réalisée par la Commission d'évaluation interne, le plan d'action s'est également reposé sur les constats d'autres autoévaluations programmatiques. Le comité salue cette méthode qui démontre l'intégration de la démarche qualité dans le pilotage des différents programmes du département.

#### *Dimension 5.2 : Analyse SWOT*

- 3 L'exercice SWOT réalisé est précis et prend en compte les attentes des différents publics de la section.
- 4 Les résultats de l'analyse SWOT se recourent avec l'analyse faite par le comité.
- 5 Les résultats de l'analyse SWOT ont fait l'objet d'une analyse d'où découle une mise en projet de solutions dans le plan d'action.

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

- 6 Le plan d'action est complet et répond aux besoins exprimés lors de l'exercice SWOT.
- 7 Les "résultats attendus", le "degré de priorité" et la "personne responsable" sont des informations cruciales, mais qui n'apparaissent pas dans le plan d'action du dossier d'autoévaluation. Sans ces éléments, le plan d'action a une faible efficacité en tant qu'outil de pilotage.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le plan d'action proposé dans le dossier d'autoévaluation reprend notamment comme projet la meilleure communication en interne sur les actions entreprises. Le comité invite à aller plus loin en intégrant les parties prenantes internes dans le développement de sa stratégie de communication vers les milieux socioprofessionnels. Cela permettrait d'impliquer ces milieux dès le début dans la gestion de la qualité au sein du département et cela faciliterait leur mobilisation lors de la prochaine phase d'autoévaluation.
- 2 Le comité invite la direction-présidence à continuer son effort en vue d'une gestion de la qualité intégrée notamment à travers la création d'un canevas de plan d'action lisible par toutes les équipes. Celui-ci intégrera a minima les informations relatives aux résultats attendus, le degré de priorité et la personne responsable pour chaque projet.
- 3 Le comité invite à l'utilisation de ce plan d'action comme un moyen de communication de la direction avec ses équipes. Le partage d'informations sur l'état d'avancement des différents projets permettrait de renforcer la cohésion des équipes autour d'objectifs partagés.

## Conclusion

Le comité souligne la forte intégration entre, d'un côté, les objectifs stratégiques définis en amont par la direction-présidence et le Pouvoir Organisateur, et de l'autre les objectifs opérationnels et actions menées. Cette congruence témoigne d'une volonté de gérer la qualité de manière transversale, ce qui se ressent dans l'élaboration et la révision continue des programmes évalués.

Le comité a rencontré des équipes soudées, dynamiques et motivées, avec une vision claire des compétences à développer chez les étudiant·e·s dans chacun des trois programmes de formation. La charge de travail importante ressentie par les maîtres assistant·e·s et le personnel administratif, technique et ouvrier reste un risque majeur qu'il appartient à la direction-présidence d'aborder.

Les excellentes relations avec le Pouvoir Organisateur sont une force importante à exploiter afin de multiplier les opportunités des étudiant·e·s de s'imprégner de la réalité professionnelle qui sera la leur une fois diplômé·e·s. Le département a déjà exploité cette force en faisant collaborer des étudiant·e·s à la rédaction du Plan stratégique transversal de l'administration communale bruxelloise. Ce projet concluant devrait être source d'inspiration pour d'autres projets à forte valeur ajoutée pour le programme et la HEFF.

Le comité encourage la Haute École à continuer son excellent travail d'amélioration continue de la qualité tout en renforçant l'implication de ses équipes à son pilotage.

# 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 : L'établissement remercie les experts pour leur professionnalisme, la richesse des échanges et les recommandations formulées à la suite de leur visite.*

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

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

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

Monsieur Renaud LORIDAN  
Directeur de la catégorie  
Économique  
Madame Kim COLOMBO

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

Madame Arife KARA  
Coordonnatrice de l'autoévaluation

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).  
<sup>2</sup> Mentionner le numéro précédant le paragraphe.