



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

Fabrice HÉNARD
Ali DAIOUF
Audrey MILTON

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cluster Comptabilité

Bachelier en Comptabilité, options
fiscalité et gestion

EPHEC École de Promotion Sociale
(EPHEC EPS)

7 juillet 2023

Table des matières

Comptabilité : École Pratique des Hautes Études Commerciales École de Promotion sociale (EPHEC EPS).....	3
Synthèse	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	7
Critère A.....	8
Critère B.....	14
Critère C.....	18
Conclusion	20
Droit de réponse de l'établissement.....	21

Comptabilité : École pratique des hautes études commerciales École de Promotion sociale (EPHEC EPS)

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2022-2023 à l'évaluation continue du cursus « Comptabilité ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2016-2017.

Dans ce cadre, le comité d'évaluation continue, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, a mené une visite sur site le 29 novembre 2022 à l'École pratique des hautes études commerciales – École de Promotion sociale (EPHEC EPS). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts 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 le bachelier en Comptabilité, options fiscalité et gestion, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2016-2017 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts 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 étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Fabrice Hénard, expert en gestion de la qualité et président du comité
- Ali Daiouf, expert étudiant
- Audrey Milton, experte paire et en gestion de la qualité

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Synthèse

FORCES PRINCIPALES

- Stratégie structurée pour garantir une démarche qualité pérenne
- Avancée et qualité du plan d'action
- Implication de la direction et de la coordination qualité
- Complémentarité de la stratégie pour le bachelier en Comptabilité et l'institution
- Pilotage du programme de qualité.
- Efforts mis en place pour assurer la pertinence du programme
- Variété des profils enseignants et engagement de ceux-ci auprès des étudiants et dans la démarche qualité

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Manque de systématisation et de formalisme des EEE
- Retours peu suffisants des interactions avec les acteurs du monde professionnel (stage, défense TFE, conférence, etc.)
- Perception de certaines parties prenantes parfois brouillée de l'apport concret des actions multiples censées améliorer la qualité de la formation
- Manque de représentation étudiante, notamment via l'absence de délégués.
- Inégalités des étudiants devant la préparation du TFE

OPPORTUNITÉS

- Coopération avec des organismes locaux tels que la Cité des métiers, Dorifor et le Forem

MENACES

- Les évolutions rapides des métiers du chiffre

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Poursuivre les réflexions qui s'amorcent sur la communication externe portant sur l'assurance qualité (les processus mis en place pour garantir la qualité et son amélioration) et les résultats obtenus, notamment en matière d'insertion sur le marché du travail.
- 2 Envisager une communication adéquate auprès des enseignants sur l'état d'avancement des actions qui concernent l'amélioration de la qualité, afin de mieux comprendre l'articulation entre la nouvelle stratégie, le plan d'action consolidé inter programmes, et les multiplicités des actions engagées.
- 3 Revoir le dispositif des EEE, étudier leur articulation avec le baromètre étudiant et expliciter leur utilité au corps enseignant.
- 4 Poursuivre les réflexions sur la mise à disposition d'un rapporteur pour chacun des étudiants, en dégageant suffisamment de périodes, y compris pour des chargés de cours qui n'enseignent pas dans ce bachelier, mais pourraient accompagner l'étudiant spécifiquement dans le fond et la forme de son TFE.

- 5 Établir une base de données des diplômés afin de faciliter l'administration de questionnaires de suivi de l'insertion, et de permettre aux étudiants et diplômés d'élargir leur réseau dans le domaine de la comptabilité.
- 6 Adapter la communication externe à une variété de secteurs du monde productif et non productif, qui pourraient être approchés pour des interventions (cours, séminaires), la supervision de stage ou encore la participation aux jurys de TFE.
- 7 Continuer d'affirmer la stratégie de l'EPHEC-EPS. Il s'agit d'optimiser les efforts déjà déployés en activant trois leviers :
 - a. Affirmer un nombre réduit de grandes priorités de l'EPHEC-EPS et du bachelier en Comptabilité, en matière d'amélioration de la qualité ;
 - b. Limiter le nombre de chantiers portant sur la qualité, par une fusion d'activités qui poursuivent parfois le même objectif ;
 - c. Prioriser les chantiers et les inscrire dans un calendrier précis sur les trois prochaines années.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

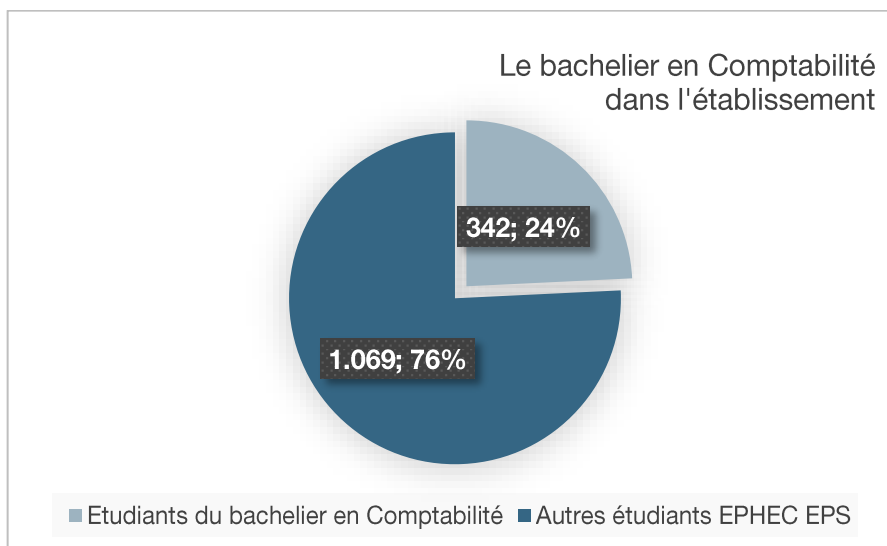
Créée en 1969, l'École pratique des hautes études commerciales (EPHEC ASBL) rassemble trois entités : la Haute École (EPHEC HE), l'École de Promotion sociale (EPHEC EPS) et l'école de Formation continue (EPHEC Formation continue). L'établissement relève du réseau d'enseignement libre subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles et a fêté ses 50 ans de création durant l'année académique 2019-2020.

L'EPHEC EPS organise :

- six bacheliers professionnalisants (Assurances et gestion du risque, Comptabilité, Informatique de gestion, Informatique et Systèmes, Gestion des ressources humaines et Marketing) ;
- trois bacheliers de spécialisation (Sciences fiscales, Business data analysis et Digital Integrated Supply Chain) ;
- quatre formations courtes (Bases du Marketing, Cybersécurité, Comptabilité notariale et Analyse du comportement d'achat des consommateurs et vente et promotion) ;
- un brevet d'enseignement supérieur de conseiller en administration et gestion du personnel.

Les bacheliers dispensés par l'EPHEC EPS se situent au niveau 6 du cadre européen des certifications. Celui en Comptabilité (options fiscalité et gestion), qui fait l'objet de la présente évaluation continue, se déroule en soirée sur le campus situé à Woluwe-Saint-Lambert.

En 2020-2021, 342 étudiants sont inscrits au bachelier en Comptabilité, option fiscalité et gestion sur un total de 1.411 inscrits en enseignement supérieur à l'EPHEC EPS soit 24 % des effectifs².



² Source : dossier d'avancement de l'établissement, année de référence 2020-2021.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

L'EPHEC EPS s'est engagée depuis de nombreuses années, bien avant la précédente évaluation, dans la démarche qualité. Elle a continué sur sa lancée, y compris durant les années de pandémie qui auraient pu ralentir les réformes en cours.

L'évaluation s'est déroulée alors que la stratégie de l'établissement avait été lancée en 2021. La démarche qualité est davantage considérée comme une approche institutionnelle que programmatique, l'évaluation a tenu compte de cela dans ce rapport.

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

Démarche d'amélioration continue : fonctionnement et caractère pérenne

- 1 L'EPHEC EPS a très étroitement suivi le résultat des audits de l'AEQES, celui du bachelier en Comptabilité, mais également des autres sections évaluées récemment. L'établissement a analysé transversalement les rapports d'audits pour identifier un ensemble de leviers pour progresser dans sa globalité et non forcément par section. Certains leviers concernent principalement la section Comptabilité, mais le comité observe qu'une grande partie d'entre eux sont de nature transversale, laissant présager une démarche institutionnelle de l'assurance qualité à l'EPHEC EPS. C'est une bonne évolution.
- 2 Trois niveaux d'assurance qualité semblent se dégager progressivement au fil des années : institutionnel (l'EPHEC), le système d'Enseignement de Promotion Sociale (EPS) qui propose des programmes pour des publics différents de ceux de la Haute École et le domaine économique auquel est rattaché le bachelier en Comptabilité. Ces trois niveaux sont interdépendants.
- 3 La nouvelle stratégie de l'EPHEC a été activée à partir de 2021. Elle intègre pleinement les valeurs de l'EPS et est orientée vers l'amélioration de la qualité, qui doit notamment se manifester par l'employabilité des formations. Cette stratégie s'articule pleinement avec les axes de développement du bachelier en Comptabilité. Elle ne vient pas contrecarrer les orientations du plan d'action de 2018. Au contraire, le comité estime qu'elle a instillé une dynamique nouvelle au niveau de l'établissement dans sa vision et mission. Le bachelier en Comptabilité participe pleinement à cette évolution (qui se caractérise notamment par la création de nouvelles sections). Cette grande cohérence est également perçue par les enseignants et les étudiants, qui affichent d'abord un sentiment d'appartenance à l'EPHEC EPS. Ceci soutient la réputation du programme et lui assure une certaine attractivité.
- 4 La nouvelle stratégie visait également à harmoniser les différents plans d'action des programmes. Aujourd'hui unifié, ce plan d'action inclut les activités du plan d'action issu de la dernière évaluation du programme de Comptabilité en 2018. Dès lors que chaque programme inclut un coordinateur de bachelier, chargé notamment du suivi du plan d'action pour sa section, cette fusion a semblé plutôt bénéfique. Elle a permis notamment de mutualiser certains chantiers qui avaient davantage de sens au niveau institutionnel que programmatique. Dans la logique d'un intérêt croissant de l'EPHEC EPS pour le niveau institutionnel, la coordination qualité réunit mensuellement les coordinateurs de section, en vue de traiter collectivement de points qui ne sont pas spécifiques à chaque section, et de faire circuler l'information sur des bonnes pratiques dont chacun pourrait s'inspirer ou de traitement de problèmes récurrents

(par exemple, le faible taux de réponse aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE).

- 5 La structuration de la démarche qualité, qui n'est pas nouvelle à l'EPHEC EPS, se poursuit. Elle a permis d'anticiper les risques liés à une rotation des personnels (fréquents). Les évaluations programmatiques ne sont donc plus des *one shot*, pour reprendre l'expression de l'établissement, mais participent à la construction d'une culture qualité (cf. critère C). Le comité salue la démarche de consultation du Secrétariat général de l'enseignement catholique (SeGEC) par l'établissement, qui a permis de mobiliser des compétences et un regard externe, salubre, pour accompagner la démarche de structuration. Par exemple, le coordinateur de la qualité du SeGEC est intervenu pour appuyer la systématisation de la démarche qualité. La coordinatrice qualité de l'établissement a participé aux ateliers organisés par le SeGEC sur le sujet de la qualité, mais aussi du pilotage et de l'avenir de l'EPS dans le réseau. Au sein du réseau, les partages d'expériences entre coordination qualité des établissements ont nourri également la réflexion sur la démarche à adopter pour renforcer le pilotage de la qualité dans le système de promotion sociale à l'EPHEC EPS. Le SeGEC propose également des outils, directement applicables dans le bachelier. Par exemple, le réseau a mis le logiciel Genially à disposition pour créer des contenus interactifs par les enseignants et les étudiants.
- 6 Le comité salue l'engagement de l'EPHEC EPS dans une démarche qualité de niveau européen, par une référence systématique aux différents standards européens en matière d'assurance qualité (ESG). Ceci témoigne d'un souhait de mettre l'établissement au niveau des standards européens, et de faciliter ainsi la mobilité de ses étudiants, et ceci concerne aussi les sections comme la comptabilité (plusieurs diplômés décrochent un emploi en Allemagne, en Flandre ou en Belgique). Cette européanisation de l'approche qualité est à saluer.
- 7 L'avancée du plan d'action est significative, avec onze recommandations appliquées sur quatorze, les trois autres étant en cours de mise en œuvre. Toutefois, la recommandation portant sur la mutualisation des relations avec les partenaires économiques pourrait être renforcée. La base de données n'est pas encore pleinement opérationnelle à ce jour. En revanche, le comité salue les efforts entrepris pour augmenter les possibilités de rencontres avec le monde économique et professionnel.
- 8 L'EPHEC EPS présente une analyse SWOT actualisée en avril 2022 et qui reflète davantage encore la multiplicité et la richesse de contribution des différentes parties prenantes externes, des enseignants et des étudiants. En ce sens, elle constitue un socle solide pour identifier collectivement les forces et faiblesses et possibilités et limites d'évolution au niveau de l'établissement. Les enseignants et étudiants de la section Comptabilité rencontrés se retrouvent dans cette présentation de leur établissement. Le comité note également que la SWOT met l'accent sur les résultats obtenus et documentés (par exemple sur la bonne insertion des diplômés dans des postes en CDI).
- 9 Le comité tient à saluer l'implication de la direction et de la coordination qualité, dont on doit rappeler qu'elle ne dispose que d'un mi-temps pour l'ensemble de l'EPHEC EPS.

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

- 10 Bien que l'EPHEC EPS ait opté pour une approche de la qualité davantage institutionnelle, l'établissement suit avec précision les avancées des actions spécifiques au bachelier en Comptabilité. Il n'y a pas de distorsion entre les objectifs de l'établissement et ceux du programme, bien au contraire. La stratégie de l'établissement établie en 2021 et la fusion des plans d'action ont été menées en pleine collaboration de la coordination de section et consultation des enseignants et étudiants, ce qui a été confirmé lors de la visite du comité. Le bachelier en Comptabilité se retrouve bien dans cette fusion, notamment via l'objectif de mieux articuler la Haute École et l'EPS, ou le besoin de disposer d'ambassadeurs de l'EPS pour valoriser le programme. Le plan d'action du bachelier continue néanmoins d'être suivi (il est commun aux programmes relevant de l'EPS), et on peut souligner la précision du calendrier, la clarté dans la répartition des responsabilités de mise en œuvre et de rapportage, ainsi que les indicateurs d'activités et de résultats prévus.
- 11 Le comité n'a pas d'autres constats à propos du plan d'action, qui est d'excellente qualité. Comme indiqué, le rattachement de chaque ligne directrice du plan d'action à des ESG spécifiques démontre l'ancrage de l'EPHEC dans les standards de qualité européens, qui concernent tant la Haute École que l'EPS. C'était déjà le cas, dès 2018, lors de la création du plan d'action à l'époque spécifique à chaque programme (annexe 2 du dossier d'avancement (DAV)).
- 12 Surtout, le comité souligne l'attention portée à la qualité du pilotage du programme. Ceci passe d'abord par la production de statistiques précises, permettant d'anticiper les effectifs, mais aussi de suivre les insertions des diplômés. De ce fait, l'EPHEC EPS connaît très bien ses publics étudiants actuels, mais aussi potentiels (dans les écoles secondaires ainsi qu'auprès des réseaux d'employeurs exprimant leurs besoins de compétences comptables). On note l'acuité de baromètres (pour les diplômés, les étudiants, les enseignants, et les entreprises), qui donnent des tendances au niveau de l'établissement, de chaque programme et en inter programmes. Ce travail d'exploitation des données offre des moyens objectifs de mesurer les progrès. Ainsi, l'établissement ne se contente pas d'évaluer à l'occasion du passage de l'AEQES, mais s'inscrit bien dans une logique d'amélioration continue.
- 13 Dans la même veine, le comité salue la capacité d'analyse des données, à la fois pour prendre des décisions fondées, et pour renforcer l'implication des parties prenantes. Ainsi, les enquêtes qualitatives spécifiques au bachelier ont donné lieu à des présentations et discussions avec les étudiants, à travers des focus groups ainsi qu'avec les enseignants lors de rencontres spécifiques. Ceci vient utilement compléter les informations collectées à travers les enquêtes (comme celle sur les diplômés en 2018 complétée par des focus groups en 2020/2021) et les retours des enseignants durant les multiples réunions animées par la coordination de section durant l'année. Toutefois, comme il sera développé plus avant, les EEE ne sont pas suffisamment systématisées dans ce bachelier.
- 14 Donc, on peut estimer que la démarche qualité s'appuie sur une remontée précise des données issues du bachelier et une analyse transversale conduite au niveau de l'établissement. Cette rencontre d'une approche *bottom-up* et *top-down* permet in fine, de valider la stratégie de l'établissement et de vérifier son adéquation au niveau du bachelier. Un tel équilibre ne se décrète pas, et nécessite l'instauration d'un système d'assurance qualité, animé stratégiquement par la direction, mis en œuvre à travers les multiples coordinations et validé de nouveau par la Commission d'Évaluation Interne (CEI) et l'appui des experts externes. Clairement, l'EPHEC EPS a

fait un saut qualitatif dans le déploiement de son système d'assurance qualité institutionnel et décliné par programme. Ce fut rendu possible par le recrutement des bons profils de coordination, le renforcement de leurs compétences par la formation continue, et la mise au point de méthodes participatives (notamment en utilisant le numérique) pour collecter et rendre compte aux enseignants et étudiants, comme au personnel administratif.

- 15 En sus de la production et l'utilisation de données, l'EPHEC EPS eut comme stratégie de clarifier son mode opératoire et d'en accroître l'efficacité par une mutualisation des pratiques. Trois démarches sont illustratives de cette approche :
- a. La direction adjointe cumule ses fonctions avec celles de coordination du bachelier en Comptabilité, ce qui assure une bonne connexion entre le pilotage de l'EPS et le pilotage du programme. Ce cumul a été organisé de façon à ne pas surcharger la personne en charge : elle peut assurer les deux fonctions, qui sont de facto fusionnées dans son quotidien.
 - b. L'EPHEC EPS mobilise la communauté enseignante dans son ensemble, en inter programmes, sur les problématiques de qualité, en utilisant soit le distanciel ou soit l'événementiel (par exemple lors de la cérémonie de remise de diplômes, ou de la réunion de partage des résultats sur l'étude sur l'EPS dans le réseau SeGEC). L'objectif est de stimuler la rencontre des enseignants en EPS autour des enjeux communs qui ne relèvent pas spécifiquement du bachelier en Comptabilité. En opérant ainsi, l'établissement évite la sur sollicitation des enseignants, et optimise les échanges.
 - c. L'établissement s'appuie sur l'ensemble des coordinateurs de programmes pour diffuser des messages qui concernent toutes les parties prenantes en EPS (enseignants, étudiants, secrétariat et le monde professionnel). Par exemple, le retour des résultats des enquêtes étudiants auprès des enseignants et des étudiants relève de la responsabilité des coordinations de programme, qui assurent de manière efficace, et en cascade depuis la direction, la circulation de l'information et l'animation des discussions au niveau de chaque programme.
- 16 Les EEE sont mises en œuvre selon la discrétion des enseignants. Malgré l'existence de plusieurs modèles prêts à l'emploi, les enseignants ne sont pas forcément convaincus par l'outil. Certains préfèrent les interactions informelles. L'établissement se prive d'un retour sur la qualité de la formation et d'un levier de pilotage. Sachant que l'établissement ne dispose pas encore de base de données fiable et actualisée sur la destination professionnelle des diplômés et que les EEE ne sont pas systématiques et leurs résultats rarement agrégés au niveau du bachelier, il existe peu de retours sur la qualité. Les retours des employeurs à l'occasion des stages, des soutenances en jury de TFE ou de rencontres organisées dans l'établissement (portes ouvertes) ne sont pas suffisants.

Caractère explicite de la démarche d'amélioration continue

- 17 La démarche d'amélioration continue est suffisamment explicite, car comprise par les enseignants et les étudiants, même lorsqu'ils ne sont pas directement impliqués dans les échanges. Les informations et les occasions de parler de la démarche qualité et des résultats de celles-ci sont suffisamment régulières dans l'année pour concerner l'ensemble des parties prenantes internes à l'EPHEC. Les relais que sont les délégués jouent également leur rôle dans la diffusion des informations auprès des étudiants. La

coordination de section contribue également à rappeler aux enseignants les chantiers en cours et les étapes franchies. L'EPHEC alterne donc des moments formels (consultations par enquêtes, réunions de restitutions, informations sur l'intranet, etc.) et des moments informels, mais plus fréquents qui atteignent une grande partie des enseignants et des étudiants. L'établissement envisage d'aller plus loin en créant un onglet « qualité » sur le site internet de l'ASBL EPHEC.

- 18 Le comité invite toutefois l'établissement à mieux articuler la nouvelle stratégie avec les actions envisagées pour améliorer la qualité. Il y a en effet un risque de multiplicité des actions qui peuvent brouiller le message pour les parties prenantes externes qui n'ont pas toutes une vision intégrée de la démarche qualité. Le comité considère ainsi que les enseignants sont au fait des grands axes stratégiques de l'établissement et des leviers du plan d'action consolidé. En revanche, il leur est plus difficile de comprendre si les actions nombreuses mises en œuvre s'inscrivent dans une logique propre au bachelier ou à l'établissement dans son ensemble. Il ne s'agit pas tant de communiquer sur l'avancée de chaque action, mais d'organiser des points réguliers pour dresser l'état d'avancement global. Cette perception un peu brouillée est également celle des étudiants, qui sont correctement informés, mais ne saisissent pas forcément comment ces actions peuvent améliorer la qualité de leur formation. Autant les étudiants ont une réelle prise de conscience de l'engagement de l'établissement pour améliorer la qualité (cf. infra), autant ils peinent parfois à comprendre comment cette multiplicité d'actions peut y parvenir.
- 19 Les enseignants et les étudiants ont particulièrement apprécié les mesures prises par l'EPHEC EPS pour s'adapter au contexte de la pandémie, et pour suivre les évolutions et les impacts de la crise sanitaire. Sans connaître précisément chaque outil, les enseignants et étudiants rencontrés ont confirmé que l'établissement avait su piloter la formation, dans un contexte marqué par la forte incertitude (absences dues à la maladie, confinement, non-maitrise des outils informatiques pour l'enseignement à distance) Les subventions reçues pour la digitalisation (plan Europe) ont été appréciées. Or les nombreuses enquêtes (par exemple sur le bien-être au travail ont marqué les esprits, démontrant que l'EPHEC EPS ne prenait pas seulement une position réactive, mais cherchait à tirer les leçons de cette période extraordinaire. Plusieurs sessions de bilan ont été animées, comme les modalités d'évaluation en période de confinement et d'enseignement à distance. De même, sur le plan des équipements, les avancées numériques sont significatives. La direction, les enseignants et les étudiants disposent de la même interface via le VDI (*Virtual Desktop Interface*). Tous ont donc accès au même bureau virtuel où sont installés tous les logiciels nécessaires au bon déroulement des études (WinBooks, PowerBi, etc.). Ce VDI est accessible de partout gratuitement (PC EPHEC, PC personnel). Tous les étudiants ont également accès à des logiciels intégrés à Moodle (par exemple AMANOTE, prise de notes pour les cours en ligne ou présentiel). Les salles ont été équipées pour un enseignement comodal (par caméra tracking).
- 20 La qualité de la communication interne et externe a progressé. Le recrutement d'un responsable dédié à la communication pour l'ensemble de l'établissement a visiblement porté ses fruits. Les enseignants, étudiants et visiblement les employeurs qui enseignent à l'EPHEC EPS connaissent les activités de l'établissement (par exemple l'ouverture de nouvelles formations, les événements comme les portes ouvertes), mais aussi les bilans et les analyses (par exemple, la destination professionnelle des diplômés). Cette évolution n'est pas propre à ce bachelier, mais le programme en bénéficie en termes de visibilité et parvient sans doute, grâce à une communication externe davantage professionnalisée, à attirer un nombre plus important de candidats. Le comité souligne que l'établissement ne se contente donc

pas d'un bouche-à-oreille qui lui a été favorable – et qui est le signal d'une reconnaissance de qualité – mais souhaite aller plus loin en mettant en avant ses atouts. L'un de ces atouts est le passage réussi à l'enseignement distanciel pendant la pandémie et les leçons qui en ont été tirées.

- 21 Le comité comprend que la communication fut aussi un vecteur de transversalité entre les programmes, qui a permis d'harmoniser les messages en externes (par exemple sur la spécificité de l'EHPEC-EPS), d'élaborer collectivement des stratégies (par exemple pour recruter des intervenants professionnels). En interne, la réflexion sur la communication a été portée par le responsable dédié, et a permis d'identifier les points de friction et de trouver, ensemble, les moyens de progresser.
- 22 En outre, le bachelier a bénéficié de la communication spécifique à l'EPS (des capsules vidéo ont été créées cet effet, par exemple sur les stages aussi pour éviter de répéter les mêmes informations).
- 23 L'établissement pourrait encore davantage communiquer sur l'assurance qualité et les résultats obtenus, par exemple sur les taux d'insertion des étudiants auprès d'un public large. Il est important que les candidats potentiels, les familles, les *alumni*, et surtout les employeurs, sachent les moyens mobilisés par l'EPHEC EPS pour garantir et améliorer la qualité et connaissent la performance des diplômés.
- 24 Les étudiants ont conscience des efforts de l'établissement pour améliorer la qualité. La qualité d'écoute est saluée, de même que la réactivité de l'établissement lorsque des problèmes apparaissent, au moins de nature organisationnelle. En revanche, l'absence de délégués prive l'établissement d'un moyen de dialoguer autrement que sur la résolution de problème. De même, malgré l'ouverture du conseil de gestion à un représentant étudiant, la participation n'est pas optimale. Ce phénomène n'est pas propre à l'EPHEC EPS, et témoigne de la difficulté bien connue à mobiliser les étudiants en EPS dans la gouvernance de l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre les réflexions qui s'amorcent sur la communication externe portant sur l'assurance qualité (les processus mis en place pour garantir la qualité et son amélioration) et les résultats obtenus, notamment en matière d'insertion sur le marché du travail.
- 2 Envisager une communication adéquate auprès des enseignants sur l'état d'avancement des actions qui concernent l'amélioration de la qualité, afin de mieux comprendre l'articulation entre la nouvelle stratégie, le plan d'action consolidé inter programmes, et les multiplicités des actions engagées. Cela peut prendre la forme de communiqués réguliers (par exemple un message bisannuel de la direction) ou de communications à l'occasion de temps spécifiques dans l'année (la rentrée académique par exemple, les réunions pédagogiques, une à deux fois par an).
- 3 Revoir le dispositif des EEE, étudier leur articulation avec le baromètre étudiant et expliciter leur utilité au corps enseignant. Il s'agit par ailleurs de passer d'une logique de collecte d'opinions à une analyse documentée sur la base d'évaluations plus systématiques (dans le temps et dans le contenu) et croisées (entre le retour des étudiants, des *alumni* et des employeurs). Ainsi, l'enquête des diplômés fut fort utile pour confirmer le taux d'insertion élevé, et aurait tout intérêt à être croisée avec des enquêtes employeurs et les EEE.

Critère B

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/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

Pertinence du programme

- 1 L'EPHEC EPS s'est pleinement investie dans la rénovation du dossier pédagogique du programme de Comptabilité, entre 2018 et 2019 (participations au groupe sectoriel économique de l'EPS, notamment). Le comité note l'effort de communication auprès des étudiants actuels et potentiels, ainsi que des employeurs, sur les objectifs et contenus de la formation rénovée. Il s'agissait notamment d'explicitier la notion de *soft skills*, fort attendus des employeurs et de l'adaptation de la formation aux évolutions des métiers du chiffre. Le comité note d'ailleurs que la rénovation du dossier pédagogique fut l'occasion de répondre à plusieurs recommandations du rapport d'évaluation initiale (comme l'instauration des fiches de cours, des grilles d'évaluation communes).
- 2 Par rapport à 2018, et les projections des experts et professionnels en comptabilité sur la digitalisation qui devait révolutionner le secteur, la réalité s'est imposée. La digitalisation reste encore en cours de déploiement. Pour l'établissement, il s'agit d'adapter les curricula à la réalité vécue par les entreprises, non celle qui est projetée sur le long terme et reste hypothétique. Les responsables du bachelier ont communiqué à l'externe avec pertinence sur les métiers et les acquis d'apprentissage de la nouvelle formation, qui devaient répondre aux besoins d'aujourd'hui et assurer ainsi un fort taux d'insertion – qui est un des atouts de cette formation en Comptabilité à l'EPHEC.
- 3 Le comité note que l'établissement continue de correctement cerner les profils et les besoins des populations entrantes, grâce à l'enquête primo-arrivants.
- 4 Par ailleurs, la coordination du bachelier a accompagné tant les étudiants que les enseignants dans le passage entre l'ancienne et la nouvelle formation, pour assurer une transition douce. Ainsi, par exemple, les enseignants ont bénéficié d'un soutien lors de la reformulation des fiches ECTS. L'adaptation des modalités d'évaluation a également été revue, et elle l'est encore, pour tenir compte des leçons tirées de l'enseignement à distance.
- 5 Le comité salue l'effort de l'EPHEC EPS pour assurer la pertinence du programme par rapport aux ESG, aux demandes des employeurs belges et européens (par exemple en termes de *soft skills* ; ce qui ressortait des enquêtes conduites par l'établissement auprès des *alumni* et employeurs) et l'intégration des évolutions de niveau international. Par exemple, l'organisation de la conférence ITAA (*Institute for Tax Advisors and Accountants*), résultat de la fusion de l'IPCF et l'IEC, fut particulièrement appréciée par les enseignants du bachelier et les étudiants. Par ailleurs, la coordinatrice de programme est membre de l'ITAA, ce qui garantit une bonne connexion entre le programme avec les évolutions internationales en matière de comptabilité. L'ITAA compte en effet plus de 14.500 membres et stagiaires et

connecte le monde des employeurs des experts-comptables et conseillers fiscalistes, les autorités régulatrices et instituts de formation en Comptabilité.

- 6 Enfin, le comité salue les multiples initiatives de l'établissement et du bachelier en Comptabilité en particulier pour exposer davantage les étudiants au monde professionnel – il s'agissait d'une recommandation du rapport d'évaluation initiale (« développer les échanges formels avec le monde professionnel »). En sus des stages, les étudiants bénéficient d'opportunités de rencontres lors des portes ouvertes, d'interventions de professionnels lors de séminaires – répondant ainsi à la recommandation sur les possibilités de rencontres entre professionnels et étudiants.
- 7 La coopération avec la Cité des métiers, Dorifor ou le Forem, engagée depuis plusieurs années, est une piste intéressante pour renforcer les échanges étudiants-employeurs. L'établissement de l'*Advisory Board*, incluant des représentants du monde professionnel, va aussi dans le sens du rapprochement établissement-entreprise.

Cohérence du programme

- 8 Le comité considère que l'EPHEC EPS met en œuvre le dossier pédagogique et ne rencontre pas de difficultés majeures dans la délivrance de l'offre de formation. Les enseignants, comme indiqué précédemment, sont accompagnés par la coordination de section pour bien comprendre les enjeux du nouveau dossier pédagogique. Une fois que la période de transition sera passée, il ne semble pas que le programme se heurte à quelques difficultés que ce soit dans sa mise en œuvre.
- 9 L'établissement cherche à éviter la fragmentation des interventions des enseignants selon les UE dont ils ont la charge. La coordination de section se mobilise pour favoriser les approches transversales, concevoir le séquençage des cours ou réfléchir à réviser les modalités d'évaluation, par exemple. Ceci se produit lors de temps formels, notamment lors des réunions de rentrée académique. Cela continue dans le cours de l'année lorsque des ajustements apparaissent nécessaires. Cependant, le retour sur la qualité n'est pas forcément organisé, comme le montre le faible développement des EEE.
- 10 Le comité note que l'établissement accorde de l'importance au baromètre étudiant, qui permet de répondre à certaines problématiques portant sur la qualité. Il reste difficile à comprendre l'articulation entre ce baromètre et les EEE.

Efficacité et équité du programme

- 11 La direction parvient à panacher les différents profils des enseignants et mutualiser leur expérience, au profit d'un enseignement de qualité par l'apport de contributions issues d'horizons professionnels et académiques variés. Ainsi, des enseignants plus jeunes sont plus aguerris aux nouvelles technologies, mais n'ont pas forcément le même degré d'expérience dans la pratique professionnelle. De même, l'enseignement à l'EPHEC bénéficie des apports des enseignants de jour et de soirée, dont l'approche est différente (par exemple, ceux de soirée sont davantage portés sur l'andragogie pour un public plus mature qu'en journée). Cette conjugaison de statuts, d'expérience et d'âges différents crée une variété de profils, fort appréciée des étudiants. La coordination de section incite à ce que la circulation des informations, voire des compétences entre enseignants, se produise. Elle identifie également les bonnes pratiques chez des enseignants, susceptibles de servir l'ensemble de la communauté

du bachelier, voire au-delà à l'établissement. Cette capitalisation est à encourager, elle est précieuse pour la mutualisation des bonnes pratiques pédagogiques des enseignants.

- 12 La cellule technopédagogique, constituée de quatre enseignants, est un atout de l'EPHEC EPS pour accompagner les enseignants. Elle a démontré sa pleine utilité lors de la pandémie, et accompagne aujourd'hui les enseignants dans l'approche hybride. Aujourd'hui, le bachelier (et l'EPS de l'EPHEC) dispose de l'aide d'une plateforme en ligne (Pix), qui répond au référentiel européen pour les compétences digitales. La responsable de la cellule et la direction étudient comment intégrer l'outil Pix dans le parcours de formation, afin que les étudiants acquièrent les compétences numériques de base. À terme, la certification Pix pourrait être délivrée et constituer un certificat sur les compétences numériques.
- 13 Le comité note toutefois l'inégale aptitude des enseignants à utiliser le distanciel, ce qui peut impacter la motivation de l'étudiant et in fine, sa réussite. L'appui technopédagogique se montre fort utile, et son appui est unanimement apprécié des enseignants qui la sollicitent. On note toutefois que la responsabilité de la cellule technopédagogique relève de la personne en charge de la coordination qualité (mi-temps), qui assure également la coordination linguistique, ce qui est lourd pour une seule personne.
- 14 Sur le plan de la connexion avec le monde professionnel, le comité estime que les étudiants pourraient être davantage en relation avec le monde professionnel durant leur formation. Dans ce bachelier, la quasi-totalité des enseignants sont des professionnels, ce qui assure une pertinence des contenus, constamment actualisés par ces praticiens. Les étudiants, notamment ceux qui n'ont aucune expérience antérieure en comptabilité, n'ont pas d'autre accès au monde professionnel qu'à travers ce canal et durant leur stage. Il pourrait être pertinent d'envisager une plus large ouverture à la diversité des métiers du chiffre et d'inciter des professionnels à s'impliquer davantage (dans les soutenances de TFE, par exemple).
- 15 Le comité note l'accroissement des demandes de valorisation des acquis de l'expérience (VAE). Les dossiers de demandes sont suivis avec rigueur par l'établissement, et offrent une opportunité de réussite aux étudiants en allégeant le nombre de cours à suivre. L'enjeu est maintenant de renforcer l'information, pour attirer des candidats potentiels qui hésiteraient à se lancer dans des études exigeantes.
- 16 Les étudiants ne sont pas forcément tous égaux devant la préparation du TFE, et une part non négligeable d'entre eux peine à présenter à temps et à soutenir ce travail. Ceci pèse sur le taux de réussite. Pourtant l'établissement a procédé à des améliorations de l'accompagnement. Dans le passé, l'établissement disposait d'un coordinateur TFE toutes sections confondues. Aujourd'hui, il existe un coordinateur pour le bachelier en Comptabilité et spécialisation en sciences fiscales. Chaque année, la coordination du bachelier cherche à concevoir un appui efficace visant à mieux aider les étudiants à rédiger leur annexe 1 (les enseignants estiment que $\frac{3}{4}$ des étudiants peinent à définir leur sujet avec l'annexe 1). Théoriquement, chaque étudiant est accompagné d'un rapporteur. Des périodes sont affectées pour aider les étudiants en difficulté qui ont échoué une première fois à leur TFE. Une capsule vidéo avec la méthodologie à suivre pour le TFE a été créée. Malgré cela, il s'agirait de veiller à ce que chaque étudiant bénéficie d'un rapporteur dédié tout au long de l'année afin de prévenir au plus tôt les difficultés rencontrées. Celles-ci sont plutôt bien connues des enseignants : difficultés à travailler transversalement sur plusieurs matières, doute de soi face à la soutenance orale, difficultés à planifier et à dégager suffisamment de

temps pour l'élaboration du TFE (l'étudiant en EPS cumule bien souvent des engagements professionnels et familiaux qui l'occupent fortement).

- 17 Le comité confirme l'engagement sans faille des enseignants dans l'accompagnement des étudiants, notamment pour prévenir les décrochages et apporter un soutien à l'apprentissage de matières complexes. Il salue également la mobilisation d'enseignants compétents pour créer des outils d'accompagnement.
- 18 Pour autant, il n'est guère possible d'exiger davantage de leur part, alors que certains étudiants ont visiblement besoin de remédiation plus forte. En outre, la qualité de l'accompagnement dépend de chaque enseignant. La coordination de section les appuie dans leurs cours, mais n'a pas suffisamment de temps pour les appuyer dans l'individualisation de l'accompagnement des étudiants.
- 19 Le système de tutorat existe en théorie, mais il ne semble pas forcément correspondre aux souhaits des étudiants qui en auraient besoin. Des expériences ont été tentées pour les étudiants du niveau 1, sans succès. L'établissement dispose de peu de moyens à y affecter (l'obligeant à imaginer des levées de fonds externes comme des ventes d'objets). Le comité comprend que l'accompagnement des TFE n'est pas inclus dans la charge de travail des enseignants. Il s'agit d'innover à la mesure des moyens de l'EPHEC EPS.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre les réflexions sur la mise à disposition d'un rapporteur pour chacun des étudiants, en dégagant suffisamment de périodes, y compris pour des chargés de cours qui n'enseignent pas dans ce bachelier, mais pourraient accompagner l'étudiant spécifiquement dans le fond et la forme de son TFE. L'établissement propose déjà des pistes intéressantes (mini ateliers, capsules vidéo...). Il serait sans doute pertinent de se rapprocher des expériences en cours dans les établissements en EPS du réseau, voire solliciter le coordinateur qualité du réseau, pour un partage d'expérience.
- 2 Établir une base de données des diplômés afin de faciliter l'administration de questionnaires de suivi de l'insertion, et de permettre aux étudiants et diplômés d'élargir leur réseau dans le domaine de la comptabilité.
- 3 Poursuivre le chantier de l'accompagnement à la réussite des étudiants en demande. Il s'agit de professionnaliser et d'institutionnaliser davantage un dispositif, plutôt que de le laisser à l'initiative des enseignants. Le système de tutorat pourrait être révisé et reconceptualisé, par exemple en s'appuyant sur les pratiques dans le réseau SeGEC.
- 4 Adapter la communication externe à une variété de secteurs du monde productif et non productif, qui pourraient être approchés pour des interventions (cours, séminaires), la supervision de stage ou encore la participation aux jurys de TFE.
- 5 Élargir le champ des employeurs potentiels, qui recrutent des comptables et fiscalistes. Le souhait de rapprochement avec le secteur non productif (ANCG, collectivités publiques, fondations...) est une piste soutenue par le comité.
- 6 Consolider les moyens affectés à la cellule technopédagogique.
- 7 Développer les opportunités de rencontre des professionnels, en sus des enseignants intervenant dans ce programme et qui sont pour la plupart, des professionnels.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

Culture qualité de l'établissement et de l'entité

- 1 La culture qualité de l'établissement est en pleine mutation, avec un élan pris lors de l'arrivée de la nouvelle direction, et la continuité des travaux engagés par la nouvelle coordination à partir de 2021.
- 2 Le mode de gouvernance davantage partagé dans l'établissement et au sein du bachelier, a permis de renforcer l'adhésion des personnels enseignants et d'une certaine partie des étudiants. La nouvelle stratégie est un des signes de cette nouvelle approche managériale, nettement plus participative. Les chantiers de mutualisation sont porteurs, et ont permis à ce bachelier de gagner en efficacité. Mais cette démarche est très chronophage, alors que l'équipe de direction se limite à 1,5 temps plein, et les coordinations n'occupent pas cette fonction à temps plein. Il serait risqué de solliciter cette équipe, qui n'a pas les mêmes moyens que celles de la Haute École.
- 3 L'enjeu est donc de définir ce qui relève véritablement d'une spécificité de l'EPS par rapport à la Haute École, et cela peut avoir un impact au niveau des actions à entreprendre. Par exemple, la Haute École envisage de créer une page internet spécifique pour les *alumni* en EPS, ce qui peut se discuter. Le comité considère que les finalités de EPS et de l'enseignement de la Haute École sont identiques, mais que les moyens pour y parvenir diffèrent (davantage d'accompagnement est nécessaire en EPS, et d'aménagement des cours, des évaluations, etc.). Pour cela, l'EPHEC dispose de deux dispositifs : l'*Advisory Board* et le conseil de gestion de l'EPS. Le premier éclaire l'établissement sur ses grandes orientations, valables pour l'ensemble des programmes et des types d'enseignement (EPS ou autre). Le conseil de gestion de l'EPS est spécifique à cet établissement, car il n'est pas prévu par la réglementation. Il permet de piloter en pleine connaissance des problématiques de ce type d'enseignement.

Implication des parties prenantes

- 4 D'un côté, le comité partage pleinement le constat de l'EPHEC EPS sur les difficultés à mobiliser les parties prenantes dans les démarches qualité. D'un autre côté, il souligne les efforts importants de l'établissement pour consulter et rendre compte des avancées en matière de qualité, sur des thématiques pouvant intéresser directement les enseignants et les étudiants. Malgré ces difficultés, l'établissement poursuit ses efforts, dans le but surtout de mieux servir le public étudiant. Parvenir à mobiliser davantage est un noble objectif, mais il convient de rester réaliste : le profil des étudiants (et « leurs trois vies », comme le rappelle l'établissement) ne permet sans doute pas une implication plus forte. En revanche, le comité salue le soin apporté à rendre compte et démontrer ainsi la valeur de l'assurance qualité. Celle-ci est

véritablement conçue comme un moyen et non une fin. L'important est de produire du changement, notamment sur la réussite des étudiants. Cette approche est pertinente et mérite une reconnaissance que ce comité entend formuler.

- 5 Le choix de la coordination qualité de repartir de l'existant à son arrivée en septembre 2020 fut judicieux. La culture qualité exige une évolution progressive, un temps long et une appropriation progressive. L'EPHEC EPS a connu de nombreux soubresauts institutionnels, des changements de personnel et, comme tous les établissements, a suivi la pandémie. Il était donc nécessaire de partir des fondations qui avaient été posées, plutôt que de lancer de nouveaux chantiers. Cette démarche prudente fut payante. L'intégration de la nouvelle coordinatrice dans l'établissement et sa légitimité auprès des enseignants tiennent à ce travail de continuité et aussi à la place donnée à l'écoute de tous. Ce travail fut fort prenant pour la coordination à sa prise de fonction, mais fut essentiel pour favoriser l'adhésion des enseignants à la démarche qualité et aux réformes à venir (nouvelle stratégie, fusion des plans d'action, mais aussi élargissement de l'offre de programmes et autres initiatives qui pouvaient créer du trouble). En réalité, les enseignants de ce bachelier en Comptabilité ont parfaitement compris les objectifs en matière de qualité au niveau de leur programme tout comme au niveau de l'établissement.

Adéquation entre les valeurs et la qualité

- 6 L'enjeu principal pour l'EPHEC EPS est de parvenir à maîtriser le nombre des actions en faveur de la qualité. Il y a un risque de dispersion et d'illisibilité pour la communauté enseignante et étudiante. Il ne s'agit pas tant de questionner leur pertinence, que de chercher à les rendre plus cohérentes, moins nombreuses.
- 7 Le comité estime en revanche que les résultats concrets et observables obtenus depuis plusieurs années, malgré la pandémie, sont à porter au crédit de l'engagement de la direction et dans la révision de sa gouvernance, plus partagée ainsi que dans la délégation à plusieurs coordinations qui assurent leur rôle de relais au sein de l'établissement. Il en résulte une meilleure culture participative, et une connexion plus forte encore entre les valeurs de l'EPS revendiquées, et les pratiques sur le terrain. Le comité est bien conscient des limites financières de l'EPHEC EPS pour assurer un suivi plus étroit des étudiants (TFE notamment). Pour autant, il reste des marges de manœuvre pour pouvoir mieux piloter la formation.

RECOMMANDATION

- 1 Continuer d'affirmer la stratégie de l'EPHEC EPS. Il s'agit d'optimiser les efforts déjà déployés en activant trois leviers :
 - Affirmer un nombre réduit de grandes priorités de l'EPHEC EPS et du bachelier en Comptabilité, en matière d'amélioration de la qualité ;
 - Limiter le nombre de chantiers portant sur la qualité, par une fusion d'activités qui poursuivent parfois le même objectif ;
 - Prioriser les chantiers et les inscrire dans un calendrier précis sur les trois prochaines années.

Conclusion

L'établissement a joué la carte de l'efficience, en travaillant sur l'amélioration de la qualité au niveau institutionnel, avec l'écoute et l'appui de chaque programme. L'équilibre entre une identité institutionnelle et des services de plus en plus mutualisés, et la préservation des spécificités du bachelier en Comptabilité et de l'EPS est notable. Il mérite d'être salué, car il permet à l'EPHEC EPS de progresser comme institution, en gagnant en efficience (moyens par rapport aux résultats) et de continuer à favoriser l'appropriation : les enseignants et les étudiants en EPS sont souvent plus concernés par leur programme, que par l'évolution de la Haute École.

Les efforts déployés durant la pandémie sont attestés, et ont permis à la formation de passer un cap dans la digitalisation et l'hybridation.

L'appui de la cellule technopédagogique, associé à un accompagnement constant de la direction, sont des atouts à préserver pour continuer d'attirer des enseignants et de prévenir le *turn over*.

C'est dans l'accompagnement de l'étudiant dans son TFE que les efforts devront se concentrer dans les années à venir. L'établissement en est conscient, et cherche déjà les moyens pour y parvenir. Ces efforts doivent être poursuivis.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Comptabilité
2022-2023

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel

Nous remercions les experts pour la reconnaissance de la qualité de notre système et du travail mené depuis la dernière visite ainsi que pour leur feedback et leurs propositions d'amélioration continue. Nous ferons au mieux pour tendre vers l'atteinte des nouveaux objectifs avec les moyens dont nous disposons d'ici la nouvelle visite.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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

*En l'absence de la directrice de l'EPHEC EPS
Kristien Depoortere*

Véronique Mollé, directrice
adjointe de l'EPHEC EPS

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Alexandra Bury, coordinatrice
qualité de l'EPHEC EPS