



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

Sébastien BERNARD,
président
Victoria BLIN
Fabrice HÉNARD
Patrice HOF
Basilio NAPOLI

RAPPORT
D'ÉVALUATION
INSTITUTIONNELLE
phase pilote



EPHEC - École Pratique Hautes
Études Commerciales

Publié le 24 novembre 2021
VERSION COMPLÉTÉE le 10 OCTOBRE 2022 par l'AVIS de SYNTHÈSE FINAL

Table des matières

Liste des acronymes utilisés.....	3
Évaluation institutionnelle pilote de la HE EPHEC, en synthèse.....	4
Partie I - Présentation de l'établissement.....	11
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	15
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	16
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	19
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.....	21
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	23
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	25
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	28
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	30
ESG 1.8. : Information du public.....	31
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	33
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	36
Conclusion.....	37
Partie III – Les 4 critères de la procédure d'avis global.....	38
Introduction.....	39
Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité.....	40
Critère 2. Information du public.....	42
Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes.....	43
Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe.....	45
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.....	47
Partie IV - Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique.....	49
Introduction.....	50
Positionnement de la Haute École EPHEC en regard des 4 critères.....	51
Avis de synthèse.....	51
ANNEXE : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HE EPHEC.....	53

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

Liste des acronymes utilisés

ASBL	Association Sans But Lucratif
BA1	Première année de bachelier
CoCoDi	Conseil de Coordination de la Direction
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
EBDP	Entretiens de bilan et de développement professionnel
EEE	Évaluation des enseignements par les étudiants
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ETP	Equivalent Temps Plein
HE	Haute École
SWOT	<i>Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TFE	Travail de fin d'études

Évaluation institutionnelle pilote de la HE EPHEC, en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle.

Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé, en raison du contexte sanitaire, à une évaluation à distance lors d'entretiens qui ont eu lieu les 8-9-10-11 et 12 février 2021. Pour ces entretiens, les experts étaient accompagnés par trois membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 64 personnes (44 membres des personnels et autorités académiques ainsi que 3 professionnels extérieurs, 13 étudiants et 4 *alumni*).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle. Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continue et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

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 de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

Composition du comité²

- Sébastien BERNARD, président
- Victoria BLIN
- Fabrice HÉNARD
- Patrice HOF
- Basilio NAPOLI

¹ Voir le programme de la visite en annexe 1

² Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES :

http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

ATOUS ET BONNES PRATIQUES

- Ancrage de la démarche qualité, perceptible à travers la richesse des pratiques développées et la réalité de la diffusion d'une culture d'amélioration continue au sein de la Haute École
- Grande ouverture sur le monde professionnel, manifestée notamment par l'*advisory council* et vérifiée lors de la révision des programmes
- Richesse des services mis à disposition des étudiants et qualité de l'accompagnement qui leur est offert, y compris en période de crise sanitaire
- Réalité du suivi de l'utilisation et de l'efficacité des dispositifs d'aide à la réussite
- Agilité de l'établissement dans son fonctionnement quotidien
- Participation des étudiants à la vie de l'établissement

POINTS DE VIGILANCE

- Formalisation insuffisante du système qualité
- Système d'évaluation des enseignements par les étudiants insuffisamment cadré et exploité
- Association des parties prenantes externes (professionnels notamment) parfois excessivement informelle
- Inadéquation partielle des locaux et ressources documentaires aux besoins (pour le développement des travaux de groupe particulièrement)
- Dispersion des indicateurs utiles au pilotage
- Difficultés pour structurer une recherche appliquée susceptible d'irriguer la pédagogie
- Persistance d'une image assimilant la Haute École à une voie secondaire

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Améliorer l'encadrement du système d'évaluation des enseignements par les étudiants dans le but d'augmenter son effectivité et mieux en suivre les résultats
- Étendre la logique de l'*advisory council* qui permet l'association de parties prenantes externes en instituant par exemple un conseil de perfectionnement pour chaque département ou programme
- Veiller à l'adéquation constante des locaux à l'évolution des pratiques pédagogiques
- Faciliter le pilotage en donnant plus de visibilité aux principaux indicateurs qui pourraient être intégrés dans un tableau de bord synthétique
- Poursuivre les efforts d'amélioration de la communication externe pour corriger l'image assimilant la Haute École à une seconde voie en diffusant le message de l'employabilité durable des étudiants et la possibilité de poursuite en master
- Poursuivre les efforts pour développer le lien entre le processus d'apprentissage et le service à la collectivité
- Encourager le développement d'une recherche appliquée susceptible de nourrir les contenus pédagogiques
- Passer du stade d'une qualité intégrée dans les pratiques à une conscience du système qualité en progressant dans sa formalisation

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2022

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation »⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.



La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2023 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

³ <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁴ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeges.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

⁵ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁶ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁷ Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

⁸ <https://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour la HE EPHEC, ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Sébastien Bernard, Président des experts	Docteur en droit public (2000), Sébastien Bernard est agrégé des facultés de droit et professeur des universités depuis 2002 à Grenoble où il a notamment été directeur d'un laboratoire (le Centre de Recherches Juridiques) de 2003 à 2008 puis Doyen de la Faculté de Droit entre 2008 et 2012. Il a ensuite présidé l'Université de sciences sociales et humaines Pierre-Mendès-France de Grenoble (19 000 étudiants) de 2012 à 2015, période durant laquelle il a représenté la Conférence des Présidents d'Universités au sein du Conseil National du Droit. Il a ensuite été conseiller scientifique pour le Haut Conseil français de l'Evaluation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (Hcéres) et chargé de coprésider en 2017-2018 l'évaluation du cursus Droit pour le compte de l'Agence belge francophone d'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES). En matière d'évaluation, il participe aussi régulièrement à l'évaluation de différentes structures universitaires françaises (centres de recherches et établissements). Ses recherches portent principalement sur le droit public économique, champ dans lequel s'inscrivent également ses directions de thèses ; il est l'auteur de publications relatives au droit du secteur public (national ou local), au droit public de la concurrence et de la régulation ainsi qu'au droit de l'enseignement supérieur. Il dirige actuellement un master bi-disciplinaire droit / gestion, en droit public des affaires et management public.
Mme Victoria BLIN	Diplômée d'une licence en droit parcours public à l'Université de Nantes en 2019, Victoria Blin entame à présent un Master en droit international et européen en Pologne à l'Université de Varsovie via le programme d'échange Erasmus. Au-delà de ses études, elle s'est engagée dans des associations étudiantes. Dans un premier temps, au sein d'une association locale d'animation de la vie étudiante, Jurisnantes, au poste de Chargée de la communication. Puis dans une association nationale de représentation étudiante, l'UNEDSEEP, en tant que Vice-présidente en charge de la communication. Au cours de son expérience associative, elle a pu participer à des travaux de recherche sur les effets de la sélection en Master 1, sur le fonctionnement de la plateforme Parcoursup et sur la réforme de l'arrêté Licence. Elle a également assuré la communication de la liste <i>Le Choix Indépendant</i> , lors de l'élection des représentants étudiants au Conseil national de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) en juin 2019.

	Il s'agit de sa première expérience avec l'AEQES.
M. Fabrice HÉNARD	<p>Fabrice Hénard est diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'un master en Politiques urbaines de Sciences-Po Paris. Il travaille depuis plus de 18 ans dans le champ de l'évaluation et de la qualité de l'enseignement supérieur. Il a réalisé de nombreuses évaluations d'universités, de formations et de politiques éducatives en Europe, Asie et Afrique/Maghreb. Au niveau international, il a participé à plusieurs projets de l'OCDE, sur la qualité des enseignements et la mesure des acquis d'apprentissage. Il a appuyé les ministres de l'enseignement supérieur dans la mise en place de systèmes d'assurance qualité (Monténégro, Albanie, Maroc, Algérie) et participe à la mise en place d'un espace asiatique de l'enseignement supérieur sur le modèle de celui de Bologne.</p> <p>Fabrice Hénard est expert éducation chargé de la France pour la Direction Education et Culture de Commission européenne, secrétaire général du Comité d'accréditation du Luxembourg depuis 2013 et nommé membre permanent de l'Accréditation Board de l'Albanie depuis 2017. Il a été analyste au programme de l'enseignement supérieur de l'OCDE (2007-2012) et auparavant évaluateur à l'AERES, désormais HCERES (2003-2007), l'Agence française d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.</p> <p>Pour l'AEQES, Fabrice Hénard a coprésidé le comité des experts pour l'évaluation externe du bachelier en Comptabilité et pour l'évaluation des cursus en Droit.</p>
M. Patrice HOF	<p>Patrice Hof a étudié les sciences politiques à l'Université de Lausanne (Suisse) et la sociologie des sciences et des techniques à l'École polytechnique fédérale de Lausanne.</p> <p>Pendant plus de vingt ans, Patrice Hof a occupé différents postes dans le management de l'enseignement supérieur, aussi bien dans des universités qu'auprès des autorités politiques locales. En tant que chef d'un service central de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), il a assumé la conduite d'un vaste projet de changement organisationnel, puis la responsabilité de la planification stratégique de la haute école, ainsi que de l'assurance et du développement de la qualité des missions académiques. À ce titre, il a piloté en 2017-2018 le processus d'accréditation institutionnelle de la HES-SO avec succès.</p> <p>En octobre 2018, Patrice Hof quitte l'enseignement supérieur et devient secrétaire général de l'Association CARA, chargé de développer la santé numérique. En particulier, il conduit la mise en place du dossier électronique du patient dans les cantons de Suisse occidentale.</p> <p>Pour l'AEQES, Patrice Hof a été président du Comité d'experts en Assurances pour les Hautes Ecoles et l'Enseignement de promotion sociale (2016-2017) et expert de l'éducation et en gestion de la qualité pour l'évaluation de suivi Instituteur primaire (2018-2019-2020).</p>
M. Basilio NAPOLI	<p>Basilio Napoli est licencié en sciences économiques appliquées et titulaire d'un diplôme spécial en administration des affaires publiques.</p> <p>Directeur général Emploi au sein du FOREM de 2001 à 2015, il assure depuis 2016 la fonction de Directeur général Stratégie en charge des questions stratégiques, des relations extérieures, des stratégies d'action avec les tiers, de la connaissance du marché de l'emploi et des aides publiques et des incitants financiers. Dans ce cadre, il participe activement à la conception et à l'opérationnalisation de partenariats avec le monde de l'enseignement. Dans le courant des années 90, il a exercé les fonctions de conseiller auprès de deux Ministres régionaux de l'emploi.</p> <p>Il assume également les fonctions de président du Conseil d'Administration de l'asbl « Technocité » (Hornu – Mons), centre de compétence actif dans le domaine des TIC et orienté industries créatives et culturelles et de vice-président de l'asbl Technocampus (Charleroi - Strépy - Mons), centre de compétence opérant dans le domaine de l'industrie.</p> <p>Passionné par les questions relatives à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques et à l'innovation sociale, il en débat régulièrement au sein du Collège Régional de Prospective de Wallonie dont il est membre.</p>

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Pour sa part, la HE EPHEC a proposé des entretiens en lien avec ses enjeux stratégiques⁹.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégalement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclura le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes seront publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante. Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

⁹ Voir annexe 1.

La procédure d’avis

À l’occasion de la visite d’évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l’évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s’applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d’une décision positive, celle-ci est d’application jusqu’à la prochaine évaluation institutionnelle de l’établissement.

La HE EPHEC a sollicité la procédure d’avis global. Celle-ci est détaillée en troisième partie du présent rapport.

RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I- Présentation de l'établissement

L'EPHEC fait partie d'une ASBL qui comprend également deux autres établissements, l'un de promotion sociale, l'autre spécialisé en matière de formation continue. Forte d'environ un demi-siècle d'ancienneté, l'EPHEC avance « l'esprit d'innovation » et « l'entrepreneuriat » comme valeurs centrales. Elle dispose d'un « projet pédagogique, social et culturel » et offre neuf bacheliers répartis sur quatre sites (Delta, Louvain-la-Neuve, Schaerbeek, Woluwe). Le périmètre de l'évaluation institutionnelle inclut l'ensemble des formations organisées par la Haute École EPHEC. La mention EPHEC, utilisée ci-après, fera donc référence à la Haute École et non à l'ensemble de l'ASBL.

L'EPHEC accueille plus de 5000 étudiants chaque année et comprend un effectif d'environ 370 membres du personnel qui représentent 226 ETP. Elle accorde une attention particulière à sa responsabilité sociale qui se traduit notamment par sa volonté de privilégier l'employabilité durable définie dans le DAEI comme la volonté de proposer aux employeurs des acteurs fiables à long terme et aux étudiants une formation permettant de s'adapter aux changements. Sur le plan structurel, l'EPHEC est dirigée par un collège de direction, lui-même présidé par la Directrice-Présidente qui est secondée par une directrice-adjointe, une directrice de la pédagogie, des programmes et de la recherche appliquée, une directrice du personnel enseignant et des affaires étudiantes. Cette équipe de direction s'appuie sur deux directions pour les services généraux (financière et des infrastructures d'une part, en charge de l'organisation et du personnel des services généraux d'autre part) et sur une organisation interne structurée autour de départements de formation. L'organigramme ci-dessous, diffusé par l'EPHEC, résume cette organisation et cette gouvernance.

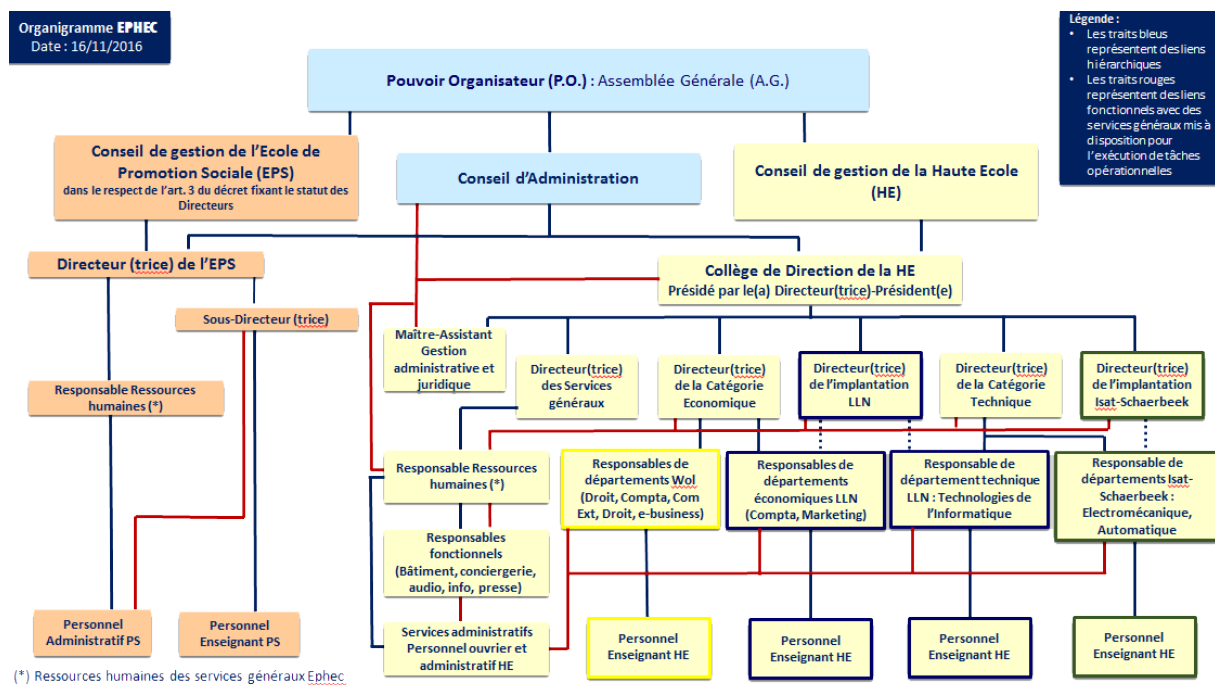


Illustration 1. Organigramme de l'EPHEC présenté au Conseil d'entreprise du 19 octobre 2017, détaillant la structure de gouvernance en place jusqu'au mois de juillet 2020.

Le fonctionnement de la HE est facilité par une communication interne de bonne qualité. Un audit réalisé en 2018 a néanmoins fait ressortir plusieurs pistes d'amélioration qui sont en train d'être mises en œuvre (renforcement et réorganisation du service, création d'un réseau interne de correspondants). Elles viennent améliorer une situation reposant sur des outils classiques (*flash info, newsletter* interne, intranet, etc.) qui n'ont toutefois pas suscité de critiques majeures de la part des étudiants et personnels rencontrés par le comité. La tonalité générale exprimée lors des entretiens relevait du registre de la satisfaction globale, la communication paraissant plutôt fluide au sein d'une structure toujours perçue comme étant « à taille humaine ».

La HE EPHEC résume sa démarche qualité par un slogan « Tous acteurs, Tous bénéficiaires » qui exprime sa volonté d'intégrer tous les acteurs de l'institution à cette démarche. Elle la relie à la mission qu'elle s'assigne - « Être un établissement académique, vecteur de développement des individus et de la société, reconnu pour l'expertise de ses collaborateurs dans la formation et l'encadrement professionnalisant, au début et en cours de carrière, de citoyens acteurs et entrepreneurs à l'échelle locale et internationale » - et aux cinq valeurs qu'elle déclare poursuivre - « Humanisme, Respect, Équité, Responsabilisation, Proactivité ».

L'établissement expose sa politique qualité sur son site internet qui résume un document qu'elle a adopté en mai 2017 (annexe n°3 au DAEI). Cette présentation calque la politique qualité de l'EPHEC sur les dix *European Standards and Guidelines* qui sont, l'un après l'autre, illustrés par des exemples tirés de son fonctionnement. Une cellule Qualité existe au sein de l'EPHEC. Ses quatre missions sont d'exercer « un rôle de support à la bonne gouvernance, de mettre en place des outils d'analyse et d'évaluation, de répondre aux exigences de l'AEQES, de participer à l'échange de bonnes pratiques entre HE belges ou étrangères ».

La HE EPHEC déclare considérer que « la qualité au niveau de nos programmes est la valeur ajoutée entre les acquis d'apprentissage de l'étudiant entrant et ceux atteints par l'étudiant sortant en relation avec tout ce que les parties prenantes veulent et en tenant compte des besoins de la société, ce qui est du ressort de notre responsabilité sociétale » (page qualité du site Internet de l'EPHEC).

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'institution

Pour rédiger son dossier d'auto-évaluation, l'EPHEC a mis en place un processus interne approfondi qui s'est étalé sur 18 mois environ. Ce processus a été pensé et minutieusement organisé autour de plusieurs structures : un bureau exécutif (composé de la Directrice-Présidente et de la coordinatrice qualité), d'un comité de pilotage (issu du conseil de gestion et dans lequel siégeaient des représentants des étudiants et des personnels) et d'un conseil de coordination de la direction (rassemblant le collège de direction, les directeurs de département et la directrice des relations internationales). Plusieurs enquêtes ont été menées de manière à s'assurer d'une large consultation. Cet exercice d'auto-évaluation a débouché sur un rapport détaillé (172 pages) qui comprend aussi une justification de la demande d'avis global formulée par l'établissement (cf partie III du présent rapport). Après avoir présenté l'établissement et sa politique-qualité ainsi que le processus d'auto-évaluation, le DAEI comporte une analyse articulée autour des dix ESG et se termine sur une analyse SWOT globale et un plan d'action.

Le comité a constaté le sérieux et l'ampleur de ce travail d'auto-évaluation qui frappe par l'étendue des ressources mobilisées. Seule la faible association des parties prenantes externes peut-elle être regrettée : les représentants des milieux professionnels notamment auraient pu être sollicités en soumettant une version provisoire du DAEI à l'*advisory council*.

Tout en constatant la richesse des informations fournies par le DAEI, le comité a regretté que ce dernier manque de synthèse et souffre d'une tonalité un peu trop descriptive et insuffisamment critique, donnant le sentiment d'une juxtaposition de trois éléments : une très longue description (150 pages), une analyse SWOT et un plan d'action, sans explicitation des liens censés unir ces trois éléments. Cette impression a été entièrement corrigée lors de visite dont les entretiens ont, au contraire, mis en valeur la maturité d'analyse critique de la direction.

La visite s'est déroulée à distance du 8 au 12 février : elle a consisté en dix-huit entretiens, une restitution orale et une dizaine de séances de travail internes au comité. En dépit des rigidités induites par la forme distancielle, cette dernière n'a, aux yeux du comité, jamais dégradé la qualité des échanges et le sérieux du travail réalisé.

Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

CONSTATS ET ANALYSES

La politique qualité

- 1 La politique qualité de l'EPHEC est diffusée de manière claire et complète sur son site internet. Il en est de même pour les rapports et les plans d'action résultant des audits externes menés sous la responsabilité de l'AEQES.
- 2 Le comité a fait le constat d'un engagement réel de l'institution en faveur de la qualité. Ainsi, la démarche qualité constitue-t-elle l'un des axes majeurs du plan stratégique de l'établissement et elle soutient sa mise en œuvre.
- 3 Cet engagement se concrétise également par la mise en place de fonctions venant en appui de la démarche qualité.
- 4 L'implication des parties prenantes externes est fréquemment recherchée. Il y a une forte volonté de bien coller aux besoins du monde professionnel tout en œuvrant à une employabilité durable des étudiants. Des représentants de l'économie ou de l'industrie sont réunis tous les deux ans dans un *advisory council*. Appelé à orienter l'EPHEC sur les grandes tendances du monde professionnel, ce conseil sensibilise la Haute École (HE) à l'évolution des compétences attendues par le marché de l'emploi. Ainsi, à la suite d'une récente réflexion menée par ce conseil, la HE a pris conscience de l'importance du numérique dans les pratiques professionnelles et prévoit d'inclure cette dimension dans les programmes quand cela s'avère pertinent. En agissant à l'échelon de la HE, l'*advisory council* ne peut cependant pas aborder les enjeux spécifiques à chaque programme : c'est la raison pour laquelle le comité soutient l'idée de leur déclinaison au sein de chaque département (v. *infra*, ESG 1.9)

La culture qualité

- 5 La volonté d'amélioration continue est omniprésente au sein de l'établissement. Ainsi, de très nombreuses bonnes pratiques d'amélioration continue sont mises en œuvre à tous les niveaux de l'établissement. Cela traduit une vision et une pratique de l'amélioration continue partagées. De plus, la HE fait preuve d'une grande agilité pour faire face aux évolutions de l'environnement et à des événements imprévus comme la

crise COVID. A propos de cette dernière, la richesse des initiatives développées et la mobilisation du service informatique pour y faire face méritent tout particulièrement d'être soulignés.

L'organisation de la politique de la qualité

- 6 Afin de mettre en œuvre sa politique qualité, la HE s'appuie notamment sur une coordinatrice pédagogique et qualité, une direction de la pédagogie, des programmes et de la recherche appliquée, une direction du personnel enseignant et des affaires étudiantes, une directrice-adjointe à la directrice-présidente en charge du suivi systématique du plan stratégique, des directeurs de département qui jouent le rôle de délégués à la qualité, des services généraux en support actif des étudiants et du personnel enseignant, contribuant ainsi à créer une chaîne de valeur performante.

Le système qualité

- 7 Le comité a observé l'implication des différentes parties prenantes à la démarche qualité au travers de divers organes de participation, de la réalisation d'enquêtes et de baromètres de satisfaction auprès du personnel et des étudiants, du recueil du *feedback* des maîtres de stage et de l'*advisory council* et de la tenue des entretiens de bilan et de développement professionnel.
- 8 Différents processus existent et se renforcent mutuellement au bénéfice de la qualité des enseignements. À titre d'exemple, le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) produit des *outputs* qui sont utilisés, avec d'autres sources, dans le cadre de la révision des programmes, mais aussi pour soutenir les entretiens de bilan et de développement personnel qui eux-mêmes fondent les actions de développement de compétences des enseignants.
- 9 Toutefois, le comité a constaté un décalage important entre la réalité de la mise en œuvre de pratiques qui témoignent d'une culture qualité profondément enracinée et un assez faible niveau de formalisation de la politique qualité. Cette dernière mériterait d'être davantage écrite car si la formalisation ne constitue pas en elle-même un but, elle peut favoriser la connaissance de la politique qualité auprès de toutes les parties prenantes, internes et externes à l'établissement.

Le plan d'action

- 10 Dans le contexte de la demande d'avis global formulée par la HE, une dernière observation méthodologique peut être faite à partir du plan d'action qui clôture le DAEL de l'EPHEC. Ce dernier s'articule autour de trois volets : « politique de gestion du personnel », « enseignement, apprentissage, pilotage des programmes » et « gouvernance ». Sans remettre en cause la pertinence des pistes d'action listées, le comité exprime deux réserves. La première porte sur le lien parfois insuffisant entre, d'une part, certaines de ces pistes et, d'autre part, l'analyse par ESG et l'analyse SWOT générale qui les précèdent. La visite a permis de nuancer cette critique en explicitant autour de quelques exemples les liens susceptibles d'être faits. L'autre réserve porte

sur le trop haut degré de généralité de ces pistes : en l'état, le plan d'action est souvent peu concret, ressemblant plutôt à un plan d'intentions ou à des axes d'action qu'à des actions précises: il manque de livrables vérifiables et d'une planification temporelle.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser davantage la politique qualité, d'une part en rendant explicites les multiples bonnes pratiques qui existent et, d'autre part, en adoptant un document décrivant davantage les processus vertueux souvent encore informels. Si cette formalisation ne doit pas conduire à une approche procédurale menaçant l'agilité (qui constitue une force) de la Haute École, elle aurait l'avantage de garantir une plus grande constance de la démarche qualité et de favoriser sa compréhension commune.
- 2 Diffuser davantage la politique qualité au sein de l'établissement de façon notamment à ce que cet effort de communication rende les personnels plus conscients du rattachement de leurs actions à un système qualité.
- 3 Rendre le plan d'action établi à l'issue de l'exercice d'auto-évaluation plus opérationnel en le traduisant par des mesures concrètes, en s'efforçant de déterminer un ordre de priorité pour la réalisation de celles-ci et en précisant les objectifs à atteindre et les indicateurs de réussite : le plan d'action doit être réaliste et en adéquation avec les ressources de la HE.

ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

Référence: Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité a relevé combien la préparation de l'évaluation institutionnelle avait favorisé les réflexions transversales sur les modalités d'élaboration des programmes entre départements. L'autoévaluation semble notamment avoir été l'occasion de favoriser les échanges de pratiques, par exemple pour la consultation des milieux professionnels ou des étudiants et de répondre à des questions que chaque enseignant, individuellement ou au sein de son département se posait (par exemple, comment impliquer des étudiants dans la construction de programmes alors qu'ils sont de passage? comment mobiliser des entreprises qui ont tendance à vouloir recruter des diplômés immédiatement opérationnels?). Par ailleurs, l'autoévaluation a permis d'approfondir des informations déjà collectées, comme celles de l'enquête transversale étudiante, mais à travers une approche plus qualitative.
- 2 Le comité des experts a mesuré le haut niveau d'information et d'implication des instances de l'EPHEC dans le processus d'élaboration des programmes. Si la définition des contenus académiques reste sous la responsabilité première des enseignants, le processus d'élaboration mobilise l'ensemble des acteurs de la chaîne de décision et de consultation, tels que les directeurs de département, les conseils de participation, la direction pédagogie, des programmes et de la recherche appliquée.
- 3 Les modalités d'élaboration des programmes accordent une part importante à la qualité des pratiques pédagogiques. Il ne s'agit pas seulement de définir les contenus académiques, mais aussi, voire surtout, d'identifier les meilleures stratégies d'apprentissage pour les étudiants et donc les pédagogies adéquates à mobiliser par les enseignants (par exemple, comment maîtriser les outils Moodle par le jeu). C'est également à travers l'échange autour des pratiques pédagogiques que l'établissement parvient à conserver une cohérence des programmes, en articulant les parcours individuels des étudiants (favorisés par le décret Paysage) et les objectifs communs du programme de formation.
- 4 L'établissement cherche aussi à mobiliser les compétences inter-équipes lors de la construction d'un programme de formation. Par exemple, à l'occasion d'une réunion

de département, un spécialiste d'un autre département est invité à partager son expérience dans une UE qui peut avoir une synergie avec le programme en cours de création. L'effet silo est ainsi limité, et davantage de transversalité est considérée dès l'amont de la formation. C'est selon la communauté enseignante un grand progrès par rapport aux années précédentes qui voyaient se développer l'offre de formation avec moins de cohérence.

- 5 L'EPHEC s'efforce enfin de s'appuyer sur une recherche appliquée pour actualiser certains de ses cursus. L'EPHEC ne dispose toutefois pas de moyens importants pour la recherche qui gagnerait à être mieux structurée.

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer la communication des résultats des indicateurs de qualité mis en place de façon à ce que les départements puissent s'en inspirer lors de l'élaboration d'un nouveau programme de formation.
- 2 Poursuivre les efforts pour nourrir les contenus pédagogiques d'une recherche appliquée et développer le lien entre le processus d'apprentissage et le service à la collectivité.

ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

CONSTATS ET ANALYSES

1. Les étudiants rencontrés par le comité ont exprimé leur satisfaction quant à la qualité de la pédagogie, fondée d'abord sur une relation de proximité avec les enseignants, qu'ils soient titulaires ou intervenants professionnels. Les étudiants se sentent écoutés et peuvent exprimer leurs difficultés d'apprentissage le cas échéant.
2. Les étudiants sont aussi globalement satisfaits des procédures d'évaluation de leurs acquis d'apprentissage, qu'ils considèrent transparentes et équitables, leur permettant d'apprécier leur progression. Le comité partage ce constat.
3. Le comité constate combien l'établissement prend soin d'actualiser les programmes en s'interrogeant sur la pertinence de la formation et l'élargissement ou la complétude de l'offre proposée, ou encore la nécessité de réviser l'offre existante. Le comité comprend que cette réflexion vise à distinguer les améliorations concrètes et rapidement modifiables (par exemple l'organisation des UE) de la réflexion sur le fond pour tenir compte des tendances de recrutement sur le marché du travail, les évolutions de profils étudiants, les possibilités de poursuites d'études à l'EPHEC ou ailleurs.
4. Il est noté aussi que d'autres opportunités sont saisies auprès des étudiants pour renforcer la pertinence et l'efficacité des formations à travers leur contribution. Ainsi, les cellules EPHEC Entreprendre fournissent aux étudiants des opportunités d'appliquer leur formation au développement de projets entrepreneuriaux par le biais de conférences, d'échanges avec des entrepreneurs, d'études de cas, de projets de création, de projets intégrés, ainsi que d'incitants à la création d'entreprises. Ces cellules, se fondant sur l'expérience étudiante, apportent une vision complémentaire à celle des enseignants qui ont leurs propres réseaux de partenaires employeurs.
5. Le comité estime donc que l'offre de formation est définie et révisée dans le but de placer les intérêts de l'étudiant au centre conformément à l'objectif affiché de favoriser l'employabilité des étudiants après leur diplomation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la politique de proximité auprès des étudiants pour les inciter à jouer un rôle le plus actif possible dans leur formation.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'établissement met à disposition des étudiants des informations claires, structurées et accessibles depuis le site internet concernant les procédures d'inscription, d'admission, de réorientation et les recours contre le refus d'inscription. Dans sa volonté de simplification, l'EPHEC a également procédé à une digitalisation des procédures d'inscription et des procédures relatives aux mobilités étudiantes.
- 2 Concernant la progression, l'établissement met à disposition des étudiants, via l'intranet, un ensemble de documents importants tels que le calendrier académique et le règlement des études et des examens. Ce règlement joue un rôle central au sein de l'établissement. Il indique les procédures possibles et le déroulé de celles-ci. Il sert de référence notamment pour la politique d'accès, les inscriptions, les procédures d'admission et les recours. Il en va de même pour le Projet pédagogique, social et culturel qui précise les conditions de l'évaluation et permet de faire preuve d'une transparence vis-à-vis des modalités et critères d'évaluation des compétences acquises par les étudiants.
- 3 Concernant la reconnaissance des acquis, l'établissement organise une procédure permettant aux étudiants de valoriser leurs acquis. Il est également très actif dans le domaine de l'entrepreneuriat. La HE encourage vivement ses étudiants à se lancer dans de tels projets. Une cellule spéciale (EPHEC Entreprendre) a été créée à cet effet. L'établissement propose également aux étudiants ayant un projet viable d'obtenir le statut académique d'étudiant-entrepreneur. Lors de la dernière année, les étudiants-entrepreneurs ont possibilité de faire une demande de « stage/TFE entreprendre » afin de poursuivre le développement de leur projet entrepreneurial dans le cadre du stage et du TFE. Cependant, le comité a observé que l'établissement n'accordait pas de crédits supplémentaires aux étudiants engagés dans des instances, notamment ceux investis d'un mandat électif. Pour ces derniers, l'EPHEC favorise une forme de valorisation indirecte à travers la possibilité de rédiger une lettre de recommandation.
- 4 Concernant la certification des acquis, l'établissement délivre un supplément au diplôme reprenant notamment la liste des enseignements du programme d'études suivi par l'étudiant, les conditions d'accès aux études et les évaluations. De plus, au-delà de la certification diplômante, les étudiants ont la possibilité d'obtenir des certifications

auprès d'organismes externes. Ils peuvent également obtenir des certifications attestant de leur maîtrise de certains logiciels comme PrestaShop, Google Analytics, Scrum Master.

- 5 Les pratiques de l'établissement concernant les différentes phases du cycle d'étude illustrent une volonté de transparence vis-à-vis des règles de progression. Le comité tient à souligner les efforts effectués dans ce domaine. De plus, le comité est conscient que l'établissement dispose d'une marge de manœuvre restreinte relative aux contraintes inhérentes au décret Paysage.

RECOMMANDATION

- 1 Améliorer la reconnaissance de l'engagement étudiant au sein de l'établissement. L'octroi de crédits supplémentaires à la suite d'une évaluation individuelle de l'engagement de l'étudiant pourrait être envisagé.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

Référence : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La culture humaniste de la HE et le leadership de sa direction s'expriment clairement dans la conduite et la gestion du personnel. Le comité a rencontré des collaboratrices et des collaborateurs impliqués et fiers d'appartenir à la communauté EPHEC. Cet engagement repose notamment sur les éléments suivants :
 - la HE dispose d'un plan stratégique qui fixe les objectifs à atteindre et ceux-ci sont déclinés dans les différentes entités ;
 - la direction a mis en place une culture participative qui permet aux collaborateurs d'apporter leur contribution aux décisions importantes, par exemple dans le cadre du plan stratégique ou de projets d'avenir majeurs. La participation, couplée à une communication interne fluide, apparaît comme un levier puissant dans l'identification du personnel à l'établissement ;
 - la HE offre une riche palette de services d'accompagnement à son personnel, que ce soit sur le plan individuel ou collectif ;
 - les membres du personnel sont valorisés dans leurs actions, par exemple lors des entretiens de bilan et de développement professionnel.
- 2 Il en résulte que les collaborateurs rencontrés par le comité ont paru avoir confiance en l'avenir, malgré un environnement en constant changement.
- 3 La procédure de recrutement a été jugée sérieuse par les enseignants rencontrés par le comité, l'entretien de recrutement s'articulant autour d'un échange approfondi sur les capacités techniques, l'aptitude au travail en équipe et l'aptitude à travailler avec des jeunes. Conforme aux processus de recrutement ayant habituellement cours dans le secteur privé, la procédure suivie par l'EPHEC ne fait intervenir que des instances internes (notamment directrice du personnel enseignant, conseil de gestion) alors que la tendance est, dans l'enseignement supérieur, à associer des intervenants externes lors des recrutements des personnels enseignants.
- 4 L'EPHEC dispose de nombreux services pour accompagner les enseignants : on pense principalement au service pédagogique, qui offre une palette de services visant à développer les compétences et stimuler l'innovation dans les pratiques pédagogiques, ainsi qu'au service informatique. Ce dernier a été particulièrement sollicité à l'occasion de la crise sanitaire et du basculement vers l'enseignement en ligne.

- 5 Le développement professionnel des personnels est apparu, aux yeux du comité, constituer une préoccupation permanente de la direction. Des outils sont mis en place pour stimuler et accompagner le développement des compétences des enseignantes et des enseignants, comme les entretiens de bilan et de développement professionnel (EBDP), l'accompagnement par les pairs (ou *peer-coaching*), la formation continue ou la mobilité internationale. Les entretiens de bilan et de développement professionnel ont lieu tous les deux ans entre la directrice de département et chaque enseignante ou enseignant. Cet entretien permet à la fois de tirer un bilan de ses activités pédagogiques, sur la base d'une autoévaluation, en vue de dégager des pistes d'action en lien avec son projet de développement professionnel. L'EBDP tient compte des derniers résultats de l'évaluation des enseignements par les étudiantes et les étudiants (EEE, v. ESG 1.9), sur lesquels s'appuie la réflexion conjointe sur les besoins et souhaits en matière d'amélioration des pratiques professionnelles et pédagogiques. L'EBDP peut alors découler sur un plan de formation individuel. Le service pédagogique peut également en tenir compte pour adapter son offre de formation. Cette démarche semble largement appréciée par les collaborateurs, et même si le formulaire permettant de préparer l'autoévaluation est très complet et peut paraître long à remplir, la HE dispose des outils nécessaires pour évaluer et améliorer sa démarche en tenant compte des différentes parties prenantes.
- 6 Les nouveaux enseignants sont quant à eux soumis à une évaluation plus fréquente au cours de deux premières années de service. Bien qu'il soit notable qu'ils ne bénéficient d'aucun allègement de leur charge d'enseignement, ils sont toutefois, en pratique, dispensés de participer à certaines tâches collectives du département, comme la révision des programmes ou de certains supports de cours. Le comité estime qu'une attention particulière devrait être portée à la charge des nouveaux enseignants afin que des mesures d'allègement puissent être prises en cas de besoin.
- 7 Alors que la recherche appliquée constitue une exigence décrétable pour tout établissement d'enseignement supérieur, l'EPHEC éprouve des difficultés à structurer cette activité. Plusieurs facteurs sont en cause, notamment le manque de ressources, le manque de compétences en matière de recherche de la part de certaines enseignantes et certains enseignants, ainsi que la résistance de certains d'entre eux à développer cette mission de base, probablement liée à la culture de l'enseignement de type court. Le comité estime que la recherche appliquée est l'un des principaux canaux par lequel l'état de l'art de la pratique professionnelle ou de la technologie alimente les contenus de l'enseignement. Participer ou conduire des projets de recherche appliquée, en collaboration avec des partenaires industriels ou économiques, permet à l'enseignant de questionner les idées et les pratiques nouvelles dans son secteur d'activité, tout en restant au contact direct de l'évolution du métier. Par la recherche appliquée, il peut ainsi activement mettre à jour ses compétences et les partager au travers de son enseignement. Par ailleurs, si la recherche différencie l'enseignement supérieur du secondaire, c'est aussi parce qu'elle permet d'opérationnaliser la méthode scientifique et de stimuler l'esprit critique, ce qui constitue un atout important pour les étudiants qui pourraient être associés d'une manière ou d'une autre à de tels projets : la recherche appliquée mérite donc de constituer un point d'attention pour l'EPHEC.

RECOMMANDATIONS

- 1 Stimuler l'activité de recherche appliquée, en valorisant l'expertise des enseignantes et des enseignants, largement reconnue par les partenaires économiques ou industriels de la HE.
- 2 Encourager le développement des compétences du corps enseignant en matière de recherche appliquée de manière à nourrir les contenus de formation par des réflexions et des résultats en phase avec l'état de l'art de la pratique professionnelle ou de la technologie.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Concernant les ressources matérielles, l'EPHEC dispose d'une variété de ressources ainsi que de locaux de qualité. Néanmoins, quelques critiques ont été soulevées lors des entretiens. Il existe une inadéquation des locaux et des ressources documentaires avec les besoins des étudiants, notamment concernant la réalisation des travaux de groupes. Le manque d'espaces de travail a été souligné ainsi que l'absence d'une « bibliothèque physique ». Le comité a cependant pris note des projets de l'établissement pour répondre à ces demandes. L'EPHEC envisage de poursuivre l'installation d'un mobilier amovible afin de s'adapter plus efficacement aux nouvelles pratiques pédagogiques. Un plan de transformation des locaux est également en préparation.
- 2 Concernant les ressources numériques, l'établissement propose un accès gratuit à de nombreuses plateformes et logiciels. Les enseignants et les étudiants rencontrés sont globalement satisfaits des ressources mises à leur disposition. Pour l'enseignement à distance, l'établissement a proposé l'accès à des ordinateurs pour les étudiants ne bénéficiant pas d'outils numériques performants. L'EPHEC projette également de structurer une bibliothèque numérique et de réorganiser l'intranet afin de répondre aux besoins en termes d'accès à des ressources disciplinaires et en termes de communication institutionnelle.
- 3 Concernant l'accompagnement des étudiants, l'établissement dispose d'une large palette de services. Le service d'aide à la réussite offre un accompagnement varié et complet. Le bureau des relations internationales accompagne les étudiants dans leurs projets de mobilité entrante et sortante. L'établissement dispose également d'un service social et propose un dispositif particulier pour les étudiants en situation de handicap : le service d'accueil et accompagnement des étudiants en situation de handicap se charge d'organiser un aménagement des enseignements ainsi que l'adaptation des enseignements et des installations pour ces étudiants. Des projets collaboratifs, comme par exemple l'invitation d'une personne pratiquant le langage des signes dans le cadre de cours suivis par des étudiants malentendants, sont également mis en place au sein de l'EPHEC. L'établissement organise un accompagnement spécialisé pour les primo-entrants. Une présentation des outils numériques et des dispositifs pédagogiques est organisée. Il ressort des entretiens une certaine

satisfaction concernant le dispositif d'aide à la réussite pour les étudiants de première année. Il favorise leur intégration dans l'environnement de l'enseignement supérieur. Lors des entretiens, a été évoqué l'intérêt qu'il pourrait parfois y avoir à proposer un accompagnement aux étudiants des niveaux supérieurs.

- 4 L'établissement anime par ailleurs un réseau *alumni* permettant de garder contact avec les anciens étudiants. Les cellules EPHEC Entreprendre sont également très actives au sein de l'EPHEC. Elles permettent de soutenir les étudiants dans leur projet d'entrepreneuriat, de même que les anciens étudiants, notamment à travers une remise de prix. Des *coachings* individuels, des *workshops* et des réunions sont organisés. Les cellules assistent également les étudiants dans la recherche d'investisseurs. L'EPHEC est très investie dans l'entrepreneuriat étudiant, qui lui permet d'asseoir sa position dans le tissu professionnel belge. Lors des entretiens, des avis très positifs ont été exprimés, que ce soit de la part des étudiants ou de celle des professionnels.
- 5 Le comité tient à souligner le rôle très actif de l'établissement dans l'accompagnement quotidien des étudiants. La richesse des services ainsi que leur qualité, y compris durant la pandémie, sont un véritable atout. Il est également ressorti des entretiens, un sentiment de disponibilité de l'établissement vis-à-vis des étudiants. Une écoute et un dialogue convivial sont perceptibles. Néanmoins, le comité a observé un manque de suivi de ces dispositifs notamment concernant leur utilisation par les étudiants et sur leur efficacité concrète.

RECOMMANDATIONS

- 1 Veiller à l'adéquation constante des locaux avec les besoins des étudiants, notamment liés à l'évolution des pratiques pédagogiques. Le comité conseille à l'établissement de concrétiser les projets mentionnés, comme la création de nouveaux espaces de travail ainsi que d'une bibliothèque, qui sont nécessaires.
- 2 Réfléchir à étendre l'accompagnement à certains étudiants qui en ont besoin au-delà du BA1. L'établissement possède de solides bases en termes d'accompagnement : le comité l'encourage à poursuivre les efforts déjà effectués.
- 3 Réaliser un suivi de l'utilisation et de l'efficacité des dispositifs d'aide à la réussite : un suivi plus systématisé permettrait de répondre plus efficacement aux besoins et de s'assurer de l'adéquation des ressources. Le comité invite l'établissement à stimuler un regard réflexif sur les services d'accompagnement proposés.

ESG 1.7. : Gestion de l'information

Référence : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La HE met en place des processus de collecte de données à des fins de pilotage : elle s'appuie sur un large éventail de données quantitatives et qualitatives (enquêtes relatives à l'employabilité durable des étudiants, baromètres de satisfaction du personnel, évaluations des enseignements par les étudiants, enquête auprès des partenaires Erasmus, ...).
- 2 Les données récoltées sont analysées, par exemple en les comparant aux valeurs observées les années précédentes, et donnent lieu à des pistes d'interprétation sur les facteurs explicatifs et à des actions correctrices. Ainsi, les statistiques portant sur les taux de réussite orientent, par exemple, les décisions relatives en matière de pédagogie différenciée.
- 3 Un système d'information intégré est en place. Il repose sur quatre outils complémentaires alimentés et consultés par différentes parties prenantes : Stinet, e-Perso, intranet et Moodle. L'outil Stinet, en particulier, permet de rassembler et de communiquer en temps réel sur l'ensemble des données disponibles au sein de l'institution.
- 4 Toutefois, il apparaît que la mise en œuvre du plan stratégique ne fait pas l'objet d'un suivi systématique basé sur des indicateurs clés de performance et des mesures régulières.
- 5 Enfin, il faut noter l'absence d'un tableau de bord de pilotage global de l'établissement et par département. Ainsi, les équipes enseignantes ne disposent pas suffisamment d'indicateurs de qualité sur les formations en cours qui permettraient de mieux tenir compte des forces et faiblesses identifiées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de renforcer et d'améliorer son pilotage, l'institution gagnerait à se doter d'un tableau de bord de pilotage synthétique, global et par département. Il est recommandé de construire ces tableaux de bord à partir des objectifs à atteindre et en impliquant les parties prenantes concernées en vue d'en garantir la lisibilité et donc l'usage.
- 2 S'assurer de la mise en œuvre du plan stratégique à l'aide de mesures régulières d'indicateurs clés de performance.

ESG 1.8. : Information du public

Référence : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La stratégie de communication de l'EPHEC est définie dans le cadre d'un dialogue entre le collège de direction et la responsable de la communication ; elle est mise en œuvre par un service composé de trois personnes (+ un ½ temps audiovisuel).
- 2 L'EPHEC diffuse une masse importante d'informations - qui concernent notamment son offre de formation - grâce à la richesse de son site internet. Celui-ci a notamment été revu en 2018 et son contenu paraît aujourd'hui bien complet et régulièrement actualisé. La communication externe de l'établissement passe aussi par la publication d'une *newsletter* reçue par 2000 abonnés, une présence sur les réseaux sociaux, la participation à des événements (de type salon ou soirée CIO) et l'édition de brochures et dépliants.
- 3 Globalement, les entretiens réalisés par le comité montrent que la HE bénéficie d'une image positive, mettant notamment en valeur son dynamisme, la réalité de son ouverture sur le monde professionnel et la proximité qui caractérise l'encadrement de ses étudiants. Cette image et la bonne notoriété de l'EPHEC restent pourtant contrebalancées, notamment dans l'esprit de certains étudiants ou *alumni*, par l'idée selon laquelle étudier en HE reste une voie secondaire, moins souhaitée et prestigieuse que le bachelier universitaire.
- 4 La HE s'est dotée en 2018 d'une « cellule contacts extérieurs » dont le rôle est d'harmoniser toutes les actions menées par l'établissement vis-à-vis de son environnement externe (partenaires internationaux, entreprises, autres établissements, etc.). Ce souci tendant à ce que les actions de communication menées par d'autres services que le service de la communication soient articulées avec ce dernier est apparu bienvenu au comité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre les efforts de communication pour corriger, dans l'esprit des étudiants, l'image tendant à assimiler le bachelier en HE à une voie secondaire en insistant sur la réalité de l'employabilité durable des étudiants formés et leur possibilité de poursuite en master.

- 2 Solliciter davantage des représentants des étudiants - par exemple à travers le CHE²- pour recueillir avis et suggestions quant à l'adéquation des messages véhiculés avec les attentes des jeunes.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Référence : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Chaque programme d'études fait l'objet d'une évaluation annuelle, conduite par la directrice ou le directeur de département avec l'appui de l'équipe enseignante, dans le but de réviser l'offre et l'agencement des unités d'enseignement. Les modifications du programme sont documentées, ce qui offre un suivi continu de son évolution.
- 2 Les étudiantes et les étudiants sont associés à la démarche, en amont, au travers de dispositifs d'évaluation formels ou informels, et en aval, au travers de leur participation au Conseil de catégorie, au Conseil pédagogique ou au Conseil de gestion qui valide la révision du programme. La participation des étudiants est encouragée par le Conseil des étudiants de la haute école (CHE²) qui cherche continuellement à dynamiser son action et à la rendre attractive pour l'ensemble du corps étudiant.
- 3 L'évaluation poursuit l'objectif d'assurer en continu l'adéquation du programme aux besoins des parties prenantes. L'EPHEC veille ainsi à tenir les engagements qu'elle a pris envers ses étudiants au travers des engagements de sa « promesse pédagogique » qui consiste à proposer des formations pratiques, professionnalisantes et de proximité à l'aide d'une pédagogie ouverte, différenciée et qui développe l'esprit d'entreprendre. L'évaluation des programmes repose sur quatre piliers, que sont les regards portés par les étudiantes et les étudiants, les enseignantes et les enseignants, les diplômées et les diplômés, ainsi que les milieux professionnels.
- 4 L'évaluation des enseignements par les étudiantes et les étudiants (EEE) est envisagée à la fois comme un outil de développement professionnel pour l'enseignante ou l'enseignant et comme un outil d'amélioration continue des enseignements. Chaque enseignant est responsable de l'évaluation de ses cours, selon les modalités de son choix. Il peut mobiliser les outils mis à disposition par le service pédagogique ou mettre en place un système qui lui est propre. Il analyse lui-même ses résultats et prend les mesures d'amélioration continue qu'il estime appropriées. Il rend compte de son dispositif d'EEE à la directrice ou au directeur de département lors de son entretien biennal de bilan et de développement professionnel (v. ESG 1.5). Le dispositif actuel

basé sur la responsabilisation de l'enseignant découle d'une analyse du dispositif antérieur qui s'était révélé insatisfaisant. L'évolution en direction d'une implication déterminante de l'enseignant est probablement à long terme un facteur de succès de la démarche, même si, pour l'instant, celle-ci ne semble pas encore suffisamment généralisée. Le comité constate que les enseignantes et les enseignants qui donnent un retour de l'évaluation en classe, ou qui combinent l'EEE formelle à un échange plus informel avec les étudiantes et les étudiants, obtiennent une participation plus importante à l'évaluation de leur enseignement. Le service pédagogique joue un rôle important dans l'accompagnement méthodologique et la diffusion des pratiques éprouvées en matière d'EEE. Ce rôle gagnerait à être encore renforcé, dans l'optique d'une systématisation des pratiques évaluatives.

- 5 Le regard externe est porté par les diplômées et les diplômés d'une part. Ils participent à des enquêtes dans le cadre des évaluations programmatiques menées par l'AEQES. Ils sont également sollicités de manière informelle dans le cadre de l'accompagnement de stagiaires ou de conférences.
- 6 En outre, la HE a de nombreux contacts avec les milieux professionnels. Il s'agit surtout d'échanges informels entre l'équipe enseignante et les maitresses ou maitres de stage. Ces échanges, portant notamment sur les compétences attendues des diplômés, ont également lieu au sein des jurys appelés à évaluer les travaux de fin d'études. Les informations ainsi récoltées alimentent les travaux des équipes enseignantes au moment de la révision annuelle du programme. Les informations ainsi récoltées de la part des milieux professionnels ayant un caractère informel, la HE gagnerait à renforcer la fiabilité et la validité de ces informations, par exemple en systématisant et en professionnalisant leur récolte, leur compilation, leur conservation et leur analyse aux fins de l'amélioration du programme. Leur inclusion dans un plan d'action propre au département (ou autre outil approprié) offrirait un meilleur suivi et permettrait de mieux valoriser la contribution des milieux professionnels aux contenus de formation.
- 7 Si, sur le plan institutionnel, des représentants de l'économie ou de l'industrie sont réunis tous les deux ans dans un *advisory council* (v. supra, ESG. 1.1), ce dernier, parce qu'il agit à l'échelon de la HE, ne peut aborder les enjeux spécifiques à chaque programme. Or, le comité estime qu'un regard spécifique sur le programme compléterait efficacement leur dispositif d'évaluation et d'évolution. L'existence d'un conseil de perfectionnement ou l'organisation régulière de tables rondes réunissant les milieux professionnels à l'échelle du département offrirait à l'équipe pédagogique un apport directement exploitable dans le processus d'amélioration continue du programme et d'adaptation des objectifs d'apprentissage aux besoins du métier.

RECOMMANDATIONS

- 1 Généraliser le recours à l'EEE en prenant les mesures appropriées (clarification du cadre général, stimulation des bonnes pratiques, etc.)
- 2 Mettre en place un dispositif de veille, d'orientation et de conseil en matière d'évolution des métiers et des pratiques professionnelles à l'échelle de chaque département ou programme, par exemple en déclinant la logique de l'*advisory council* dans des conseils de perfectionnement.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Jusqu'à présent, les processus d'assurance qualité externe appliqués au sein de la HE EPHEC ont principalement reposé sur les évaluations de programme réalisés par l'AEQES. Non seulement, la publication des rapports et plans d'action émis dans ce cadre est effective, mais il n'est pas apparu lors de la visite d'évaluation institutionnelle pilote de défaut perceptible dans la prise en compte de ces rapports ou mise en œuvre de ces plans d'action. Le fonctionnement semble au contraire vertueux, la HE paraissant toujours en mouvement, attentive à améliorer constamment ses programmes en veillant à tirer les leçons de ces évaluations externes.
- 2 Divers labels ou certifications obtenus par l'établissement ces dernières années témoignent également de son ouverture et de sa capacité à se conformer à de standards externes. C'est le cas notamment des audits annuels réalisés par l'Agence Education-Formation sur les programmes européens Erasmus et Fame : l'EPHEC a obtenu la cote de 83/100 à l'évaluation qualitative réalisée en juillet 2019. L'obtention d'autres récompenses (pour la cellule « EPHEC entreprendre », pour le bachelier en commerce extérieur, au titre des partenariats avec les entreprises technologiques), si elles ne consistent pas à proprement parler en un processus d'assurance qualité externe, constituent des signes de qualité et témoignent de la capacité de l'établissement à soumettre ses activités à évaluation externe et à les voir reconnues.

RECOMMANDATION

Néant.

Conclusion

L'EPHEC bénéficie d'une gouvernance particulièrement performante et son fonctionnement quotidien est marqué par un souci réel d'amélioration continue : il lui reste à passer du stade d'une qualité intégrée dans les pratiques à une conscience de la culture et du système qualité en progressant dans la formalisation de cette politique qualité.

Partie III – Les 4 critères de la procédure d’avis global

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. Le 27 janvier 2020 l'EPHEC en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Ces quatre critères sont :

- 1 Politique, culture et système de management de la qualité
- 2 Information du public
- 3 Évaluation périodique et suivi continu des programmes
- 4 Processus périodiques d'assurance qualité externe

Dans les pages qui suivent, le comité des experts détaille ses constats et analyses en regard de chacun de ces critères et formule quelques recommandations.

Cette partie III est suivie du droit de réponse de l'établissement, droit de réponse exercé sur la totalité des parties I, II et III.

La partie décisionnelle de la procédure d'avis est reprise sous la Partie IV. Celle-ci ne fait pas l'objet d'un droit de réponse de l'établissement. Toutefois, ce dernier peut, le cas échéant, introduire un recours à l'encontre de cette décision selon les modalités décrites dans la procédure de recours.

Le comité des experts précise que la Partie III de ce rapport repose sur les constats et analyses faits à l'occasion de l'évaluation institutionnelle de la Haute École EPHEC (en mode virtuel) en février 2021 et repris de manière détaillée dans les parties I et II de ce même rapport.

Critère 1. Politique, culture et système de management de la qualité

L'institution dispose d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de son pilotage stratégique. Elle fait preuve du développement d'une culture qualité au service de l'amélioration continue et qui s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et outils identifiés. Notamment, elle s'assure de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Articulée à sa stratégie, la politique d'assurance qualité de la Haute École EPHEC englobe l'ensemble des activités d'enseignement de l'établissement et produit des résultats dans un cercle vertueux d'amélioration continue.
- 2 Les décisions qui sont prises à tous les niveaux de la HE prennent en compte la démarche qualité : il existe, au sein de la Haute École EPHEC, une adhésion commune aux valeurs de la politique qualité. Cette dernière est portée par une coordinatrice pédagogique et qualité et est évoquée au sein des instances représentatives. Le comité a observé l'implication des différentes parties prenantes à la démarche qualité au travers de divers organes de participation, de la réalisation d'enquêtes et de baromètres de satisfaction auprès du personnel et des étudiants, du recueil du *feed-back* des maîtres de stage et de l'*advisory council* et de la tenue des entretiens de bilan et de développement personnel.
- 3 Différents processus existent et se renforcent mutuellement au bénéfice de la qualité des enseignements. A titre d'exemple, le processus d'évaluation des enseignements par les étudiants produit des outputs qui sont utilisés, avec d'autres sources, dans le cadre de la révision des programmes, mais aussi pour soutenir les entretiens de bilan et de développement personnel qui eux-mêmes fondent les actions de développement de compétences des enseignants-
- 4 Toutefois, le comité a constaté un décalage important entre la réalité de la mise en œuvre de pratiques qui témoigne d'une culture qualité profondément enracinée et un assez faible niveau de formalisation de la politique qualité. Cette dernière mériterait d'être davantage écrite car si la formalisation ne constitue pas en elle-même un but, elle peut favoriser la connaissance de la politique qualité auprès de toutes les parties prenantes, internes et externes à l'établissement. La Haute École EPHEC fait évoluer son système d'information en fonction de ses besoins. Elle collecte, analyse et utilise des informations pertinentes et fiables pour le pilotage efficace de ses activités d'enseignement. Certains de ces indicateurs pourraient toutefois être intégrés dans un tableau de bord général.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser davantage la politique qualité, d'une part en rendant explicites les multiples bonnes pratiques qui existent et, d'autre part, en adoptant un document décrivant davantage les processus vertueux souvent encore informels. Si cette formalisation ne doit pas conduire à une approche procédurale menaçant l'agilité (qui constitue une force) de la Haute École, elle aurait l'avantage de garantir une plus grande constance de la démarche qualité et de favoriser sa compréhension commune.
- 2 Diffuser davantage la politique qualité au sein de l'établissement de façon notamment à ce que cet effort de communication rende les personnels plus conscients du rattachement de leurs actions à un système qualité.
- 3 Faciliter le pilotage en donnant plus de visibilité aux principaux indicateurs qui pourraient être intégrés dans un tableau de bord synthétique

Critère 2. Information du public

L'institution publie des informations à propos de ses activités d'enseignement, dont ses programmes et les règles prédéfinies qui couvrent toutes les phases du cycle d'études (admission et progression des étudiants, reconnaissance et certification de leurs acquis), sous forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. En particulier, elle publie, le cas échéant planifiée de publier, dans leur intégralité les rapports d'évaluation externe de ses programmes, produits en conformité méthodologique avec les ESG. Ces rapports sont clairs et accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'établissement met à disposition des étudiants des informations claires, structurées et accessibles concernant les procédures d'inscription, d'admission, de progression, de réorientation et les recours contre le refus d'inscription. Les acquis d'apprentissage sont également précisés et les fiches UE renseignées. La Haute École EPHEC diffuse une masse importante d'informations - qui concernent notamment son offre de formation - grâce à la richesse de son site internet. Celui-ci a notamment été revu en 2018 et son contenu paraît aujourd'hui bien complet et régulièrement actualisé.
- 2 La Haute École EPHEC publie systématiquement les plans d'action auxquels les évaluations externes de ses programmes donnent lieu. Ces plans d'action sont donc parfaitement accessibles à la communauté académique, aux partenaires externes et aux autres personnes intéressées. La plupart des rapports d'auto-évaluation et certains rapports d'évaluation externes sont également visibles sur la page du site internet dédiée à la qualité, alors que leur présence sur les pages consacrées aux programmes améliorerait probablement leur accessibilité. Leur publication se fait en une seule langue, mais l'EPHEC ne vise pas - hors échanges bien sûr - un recrutement international de ses étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Publier l'ensemble des rapports des évaluations externes des programmes et plans d'action sur les pages du site internet consacrées aux filières.
- 2 Solliciter davantage des représentants des étudiants - par exemple à travers le CHE² - pour recueillir avis et suggestions quant à l'adéquation des messages véhiculés avec les attentes des jeunes.

Critère 3. Évaluation périodique et suivi continu des programmes

L'institution suit et évalue périodiquement ses programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Chaque programme fait l'objet d'une évaluation annuelle, conduite par la directrice ou le directeur de département avec l'appui de l'équipe enseignante, dans le but de réviser l'offre et l'agencement des unités d'enseignement. Les modifications du programme sont documentées, ce qui offre un suivi continu de son évolution.
- 2 Les étudiantes et les étudiants sont associés à la démarche, en amont, au travers de dispositifs d'évaluation formels ou informels, et en aval, au travers de leur participation au Conseil de catégorie, au Conseil pédagogique ou au Conseil de gestion qui valide la révision du programme. L'évaluation poursuit donc bien l'objectif d'assurer en continu l'adéquation du programme aux besoins des parties prenantes internes.
- 3 L'évaluation des enseignements par les étudiantes et les étudiants (EEE) est envisagée à la fois comme un outil de développement professionnel pour l'enseignante ou l'enseignant et comme un outil d'amélioration continue des enseignements. Elle souffre toutefois d'un cadrage insuffisant qui conduit à des taux de réponse variables.
- 4 Le regard externe est porté par les diplômées et les diplômés qui participent à des enquêtes dans le cadre des évaluations programmatiques menées par l'AEQES. Ils sont également sollicités de manière informelle dans le cadre de l'accompagnement de stagiaires ou de conférences.
- 5 En outre, la Haute École EPHEC a de nombreux contacts avec les milieux professionnels, y compris pour la révision des programmes. Il s'agit surtout d'échanges informels entre l'équipe enseignante et les maitresses ou maitres de stage. Les retours ainsi récoltés de la part des milieux professionnels ayant un caractère informel, la HE gagnerait à renforcer la fiabilité et la validité de ces informations, par exemple en systématisant et en professionnalisant leur récolte, leur compilation, leur conservation et leur analyse aux fins de l'amélioration du programme puis en communiquant auprès des parties prenantes externes sur les suites données.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mieux encadrer le système des EEE afin d'améliorer les taux de réponse.
- 2 Formaliser davantage l'association des représentants des milieux professionnels en envisageant de décliner des structures de type *advisory council* dans chaque département et en cadrant leur fonctionnement.

Critère 4. Processus périodiques d'assurance qualité externe

L'institution engage – le cas échéant, planifie d'engager – de manière périodique et planifiée des processus d'assurance qualité externe méthodologiquement conformes aux ESG. Ces démarches d'assurance qualité externe sont fiables, utiles, prédéfinies, mises en œuvre de manière constante et cohérente. Elles incluent : une autoévaluation ou démarche équivalente au regard d'un référentiel qui couvre les ESG/partie 1 ou du référentiel AEQES d'évaluation programmatique ; une évaluation externe menée par des groupes d'experts externes et indépendants incluant un ou plusieurs étudiant(s) et comprenant une visite sur site ; un rapport résultant de l'évaluation externe, publié dans son intégralité ; un suivi cohérent.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La Haute École EPHEC a jusqu'à présent surtout connu, comme processus d'assurance qualité externe les évaluations de programme selon la planification par *cluster* de l'AEQES. Ces dernières incluent naturellement une démarche d'auto-évaluation et se poursuivent par une évaluation externe menée par des experts indépendants (dont au moins un étudiant) et comprennent une visite sur site. Non seulement, la publication des plans d'action émis dans ce cadre est effective de la part de la Haute École EPHEC, mais il n'est pas apparu lors de la visite d'évaluation institutionnelle pilote de défaut perceptible dans la prise en compte de ces rapports ou mise en œuvre de ces plans d'action. Le fonctionnement semble au contraire vertueux, la Haute École paraissant toujours en mouvement, attentive à améliorer constamment ses programmes en veillant à tirer les leçons de ces évaluations externes.
- 2 Les autres labels ou certifications obtenus par l'établissement ces dernières années témoignent également de son ouverture et de sa capacité à se conformer à de standards, mais ne constituent pas à proprement parler un processus d'assurance qualité externe.
- 3 La structure même du dossier d'auto-évaluation institutionnel de la Haute École EPHEC démontre que la réflexion autour des ESG est bien intégrée.
- 4 Si la revendication d'une autonomisation de l'évaluation paraît très légitime au regard de l'ancrage, au sein de l'EPHEC, d'une culture réelle et partagée de l'amélioration continue, l'établissement a bien décrit ses intentions dans le DAEI, mais n'a pas encore précisé de manière détaillée les modalités selon lesquelles il entendrait mener ses évaluations de programme, ni les outils qu'il utiliserait le cas échéant. La visite a surtout permis de percevoir l'assouplissement de calendrier qui en est espéré : abritant neuf filières qui répondent à des temporalités différentes, la Haute École EPHEC a le

sentiment d'être en évaluation de programme permanente. L'autonomisation demandée pourrait apporter cette simplification de calendrier, mais ne saurait être assimilée à un allègement de la charge évaluative qui devrait être organisée par la HE.

- 5 Le manque de formalisation de la politique qualité et le caractère trop général du plan d'action sont autant de défis que l'EPHEC devra relever ; l'ampleur des atouts relevés précédemment incite à croire qu'elle en a la capacité.

RECOMMANDATION

- 1 Veiller à disposer d'un plan d'action opérationnel, traduit par des mesures concrètes selon une temporalité définie et accompagné d'objectifs à atteindre et d'indicateurs de réussite.

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

Droit de réponse de l'établissement évalué

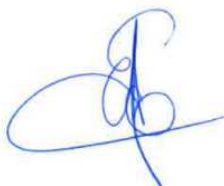
Commentaire général éventuel :

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

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique

Emmanuelle Havrenne,
Directrice-Présidente



Nom et signature du ou des
coordinateur(s) de l'autoévaluation

Sophie Poukens



¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

Partie IV- Procédure d'avis global : prise de décision collégiale du comité des experts et du Conseil d'Appui Méthodologique

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation institutionnelle pilote, une procédure facultative appelée « procédure d'avis global » a été proposée aux établissements pilotes. La Haute École EPHEC en a fait la demande explicite en amont de son évaluation.

Cette procédure prend appui sur l'évaluation de quatre critères caractérisant les conditions minimales à remplir par un établissement au niveau institutionnel, pour assurer la prise en charge, de manière autonome, de l'évaluation externe de ses programmes avec des exigences méthodologiques en ligne avec celles de l'AEQES et des ESG.

Dans cette présente phase pilote, la décision finale est prise collégalement par le comité des experts et le Conseil d'Appui Méthodologique (CAM)¹⁰.

Cette décision se structure en deux parties :

- 1 Le positionnement vis-à-vis des quatre critères : il s'agit de qualifier le niveau de développement institutionnel de la manière suivante : *absent ou embryonnaire* (absence de développement concret ou insuffisances significatives), *en développement* (stade initial de développement – des lacunes subsistent en termes de couverture ou complétude de procédure), *avancé* (stade avancé de développement, avec mise en place d'un nombre significatif d'éléments qu'il reste à parachever) ou *garanti* (développement actuel qui permet de garantir de manière systématique le respect du critère).
- 2 L'avis de synthèse formulé de la manière suivante : avis global positif, avis global conditionnel (la preuve de développements supplémentaires doit être apportée) ou avis global négatif.

Conséquences de la décision :

- 1 L'avis global positif est accordé pour l'ensemble d'un établissement et de sa mission d'enseignement (il ne peut être limité à une partie de sa structure ou un sous-groupe de cursus). Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme dans tout type d'évaluation menée par l'AEQES). Un établissement pour lequel un avis global positif est prononcé voit ses programmes sortir de la planification des évaluations externes AEQES pour les six années suivant la décision.
- 2 L'avis conditionnel conduit le comité des experts et le CAM à formuler une ou plusieurs conditions qu'il conviendra de vérifier à l'issue d'une période déterminée et selon la modalité annoncée (sur dossier ou avec une visite documentée en amont par un dossier). A l'issue de la vérification par le comité des experts et le CAM, la décision finale est prononcée.
- 3 L'avis négatif signifie que l'établissement ne peut sortir de la programmation des évaluations externes de l'AEQES. Aucune condition n'est formulée, les recommandations reprises dans l'ensemble du rapport permettant à l'établissement de dresser son plan d'action (comme pour tout type d'évaluation menée par l'AEQES).

¹⁰ Composition du CAM – voir Balises méthodologiques, pages 27 à 30 <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Positionnement de la Haute École EPHEC en regard des 4 critères

Critère 1 - Politique, culture et système de management de la qualité	avancé
Critère 2 - Information du public	avancé
Critère 3 - Évaluation périodique et suivi continu des programmes	avancé
Critère 4 - Processus périodiques d'assurance qualité externe	en développement

Avis de synthèse *[pour la période du 14 juillet 2021 au 10 octobre 2022]*

Avis global conditionnel.

Une condition est requise pour l'obtention d'un avis global positif :

Condition :

Élaborer une planification pour la mise en œuvre des processus d'assurance qualité externe des programmes conformes aux ESG (planification, organisation administrative, financement, modalités de recrutement d'experts externes et de publication des rapports, etc.) en articulation avec le processus d'évaluation interne des programmes.

La réalisation de cette conditions sera vérifiée par une analyse sur dossier. Les membres du CAM, en concertation avec les experts, se prononceront après analyse de ce dernier.

Le délai prévu pour la réalisation des conditions est de 12 mois à dater de l'envoi du courrier.

Avis de synthèse final *[à partir du 10 octobre 2022]*

Description de la procédure pour traiter l'avis conditionnel de juillet 2021

À la réception du dossier de suivi de l'EPHEC (le 14 septembre 2022), l'AEQES a mandaté deux experts du comité initial, Messieurs Sébastien BERNARD et Basilio NAPOLI pour procéder à une pré-analyse du dossier en vérifiant notamment sa complétude.

L'AEQES a également transmis aux membres du CAM le dossier de suivi de la haute école et ses annexes.

Une séance de travail a réuni le 30 septembre 2022 les membres du CAM et les deux experts précités pour aboutir à la décision conjointe finale de cette procédure.

Analyse de la réalisation de la condition

Le document produit par la HE EPHEC rappelle d'abord les motivations qui ont conduit la haute école à solliciter la procédure d'avis global : recherche d'une plus grande autonomie de calendrier, espoir

d'une mobilisation plus efficiente de ressources limitées, quête d'une meilleure participation et appropriation de la culture qualité au sein de l'établissement.

Le document apporte en second lieu deux précisions importantes quant à la délimitation et au contexte du processus projeté d'assurance qualité externe. D'une part, il concernera un nombre défini de bacheliers professionnalisants de l'EPHEC (les autres programmes soumis à l'AEQES ayant donc vocation à le rester). D'autre part, il se déroulera dans le cadre d'une collaboration en réseau avec deux autres hautes écoles sollicitant également l'avis global. Les experts considèrent que cette mutualisation est bienvenue en ce sens qu'elle est de nature à consolider et faciliter la mise en oeuvre du processus.

Le dossier présente les principes ayant guidé la méthodologie d'évaluation des programmes : transversalité, adaptabilité au contexte de la haute école, intégration à la gouvernance, contribution de l'assurance qualité interne à l'employabilité, appropriation de la culture qualité, choix de se référer au référentiel d'évaluation programmatique complète de l'AEQES.

La planification décrite rassemble huit programmes à évaluer en trois clusters, chacun d'eux ayant un correspondant qualité. Elle s'étend sur six années, chaque année étant dédiée à une thématique. Les six thématiques sont les suivantes : pertinence du programme, cohérence du programme, communication autour du programme, ressources (humaines et financières), pilotage et révision du programme, gouvernance et politique qualité.

La HE EPHEC a retenu une démarche en trois temps pour l'analyse de chaque thématique : autoévaluation, évaluation externe et suivi. Elle doit s'étendre sur une année et le dossier précise le déroulement de chacune de ces étapes, y compris les livrables attendus. Les experts soulignent que le processus décrit est conforme aux standards de l'assurance qualité en matière d'évaluation de programmes. Il est accompagné d'annexes qui démontrent également l'ampleur de la projection (par exemple, annexe 3 sur l'estimation des coûts, annexe 4 comportant les outils de diagnostic pour chacun des six critères, annexe 6 sur la composition des *advisory councils*).

Au total, le travail réalisé est conséquent : il apporte le complément attendu au dossier d'autoévaluation institutionnelle et, en intégrant ces différents éléments, les experts et le CAM concluent que le document répond à la condition posée pour l'obtention d'un avis positif.

Décision finale : avis global positif

Les experts et les membres du CAM ont conclu que les documents fournis répondaient aux attentes de la condition posée et se sont accordés pour octroyer à l'EPHEC un avis global positif.

Ce résultat permettra à l'EPHEC de bénéficier d'une dispense des évaluations externes des programmes par l'AEQES à partir de l'année académique 2023-2024 et ce, pour une période de six ans (jusqu'à l'année académique 2028-2029 incluse).

ANNEXE : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de la HE EPHEC

Jour 1 : 8 février 2021

Heure	Entretien	Fonctions
<i>Introduction à notre vision stratégique et à notre démarche-qualité</i>		
8h30-9h00	Briefing du Comité des experts	
9h00-9h45	1. Accueil et présentation de la vision stratégique de la HE EPHEC et de la démarche qualité	Directrice-Présidente, Directrice-Adjointe à la Directrice-Présidente, Directrice du personnel enseignant et des affaires étudiantes, Directrice de la pédagogie, des programmes et de la recherche appliquée, Directrice de l'organisation et du personnel des services généraux, Responsable économique et financier, Chargée des affaires institutionnelles Coordinatrice qualité
9h45-10h30	2. Entretien avec les services et les directions en charge du <i>reporting</i>	Directrice-Adjointe à la Directrice-Présidente, Analyste-développeur au Service Informatique, Responsable économique et financier
10h30-10h45	Pause	
<i>THEME 1 : La démarche qualité pour renforcer notre ADN pédagogique et assurer l'excellence de notre programme</i>		
10h45-11h30	Explication du programme du thème 1 et présentation d'éléments nouveaux depuis le 30 juin 2020	Directrice de la pédagogie, des programmes et de la recherche appliquée, Directrice du personnel enseignant et des affaires étudiantes
11h30-11h45	Pause & consultation de documents	
11h45-12h15	Rencontre avec les milieux professionnels (maîtres de stage, employeurs, etc.)	Director Accountancy & Advisory, Property Manager – Dieteren, Director - Deloitte Accountancy, CEO - Massive Rocket,

		Business Innovator & Partner - Wearebeez
12h15-12h45	Rencontre avec des étudiants en bachelier	B1 – Marketing, B1 - Technologie de l'informatique, B2 - Commerce extérieur, B2 – Electromécanique, B3 – Comptabilité, Bachelier de spécialisation en <i>Business Data Analysis</i>
12h45-13h30	Débriefing du Comité des experts	

Jour 2 : 9 février 2021

Heure	Entretien	Fonctions
<i>THEME 1 : La démarche qualité pour renforcer notre ADN pédagogique et assurer l'excellence de notre programme (suite)</i>		
8h30-9h00	Briefing du Comité des experts	
9h00-9h45	Rencontre avec le conseil des étudiants (CHE ²)	2 étudiants administrateur et 1 étudiante administratrice du CHE ²
9h45-10h30	Rencontre avec des membres du personnel enseignant	Enseignant catégorie technique et début de carrière - Automatisation et électromécanique, Enseignant catégorie technique et expérimenté - automatisation et électromécanique, Professeur externe - Business Data Analysis, Enseignante catégorie économique et début de carrière – Marketing, Enseignante catégorie économique et début de carrière – Marketing, Enseignante catégorie économique et expérimentée - Commerce extérieur
10h30-10h45	Pause & consultations de documents	
10h45-11h30	Rencontre avec des membres des services généraux qui viennent en soutien à la pédagogie	Responsable fonctionnelle du service juridique, Gestionnaire de dossiers étudiants du bachelier droit, Coordinatrice du service d'aide à la réussite, Responsable fonctionnelle du service social, Responsable fonctionnel du service IT, Coordinatrice administrative de la cellule stage
11h30-12h15	Rencontre avec des étudiants diplômés	Collaboratrice au sein des services généraux de la police au service de la mobilité du personnel, En poursuite d'étude Ingénieur industriel, Business Analyst, Senior Consultant chez Ernst & Young
12h15-13h00	Débriefing du Comité des experts	

Jour 3 : 10 février 2021

Heure	Entretien	Fonctions
<i>THEME 2 : La démarche qualité au service de l'épanouissement et du développement professionnel des collaborateurs</i>		
8h30-9h00	Briefing du Comité des experts	
9h00-9h45	Explication du programme du thème 2 et présentation d'éléments nouveaux depuis le 30 juin 2020	Directrice du personnel enseignant et des affaires étudiantes, Directrice de l'organisation et du personnel des services généraux
9h45-10h30	Rencontre avec des membres du personnel enseignants	Enseignant catégorie technique et début de carrière - Automatisation et électromécanique, Enseignante catégorie technique et expérimenté - Technologie de l'informatique, Enseignant catégorie technique et expérimenté - Automatisation, Professeur externe - Bureau des Relations Internationales, Enseignant catégorie économique et début de carrière – Comptabilité, Enseignante catégorie économique et expérimentée - e-Business
10h30-10h45	Pause & consultations de documents	
10h45-11h30	Rencontre avec des membres des services généraux	Responsable du service du personnel et du service accueil, Collaboratrice au service du personnel, Coordinatrice pédagogique et qualité, I.T. & Audiovisual support, Responsable du service IT, Coordinateur du service bâtiment et Conseiller en prévention
11h30-12h15	Rencontre avec des Directeurs de départements	Directrice des implantations de Schaerbeek et Delta, Directrice du département Marketing (1 ^{er} mandat), Directrice Adjointe du département Comptabilité, Directrice du département Droit (2 ^e mandat)
12h15-13h00	Débriefing du Comité des experts	

Jour 4 : 11 février 2021

Heure	Entretien	Fonctions
<i>THEME 3 : La démarche qualité en lien étroit avec la stratégie</i>		
8h30-9h00	Briefing du Comité des experts	
9h00-9h45	Explication du programme du thème 3 et présentation d'éléments nouveaux depuis le 30 juin 2020	Directrice-Présidente, Directrice adjointe à la Directrice-Présidente
9h45-10h30	Fonctions transversales stratégiques	Responsable du Bureau des Relations internationales, Coordinatrice Développement Durable, Responsable Communication, EPHEC ENTREPRENDRE WLW, Responsable des partenariats économiques
10h30-10h45	Pause & consultations de documents	
10h45-11h30	Rencontre avec des étudiants en mobilité	Electromécanique (Vilnius 20-21), Marketing (Budapest 20-21), E-Business (York 19-20), Marketing (Praha 19-20)
11h30-12h15	Rencontre avec les milieux professionnels	Managing Director - Mercuri Urval, Conseiller esprit d'entreprendre – Sowalfin, Fondateur de Trans-Mutation
12h15-13h00	Débriefing du Comité des experts	

Jour 5 : 12 février 2021

Heure	Entretien	Fonctions
8h30-9h15	Entretien final avec la Direction	Directrice-Présidente, Directrice-Adjointe à la Directrice-Présidente, Directrice du personnel enseignant et des affaires étudiantes, Directrice de la pédagogie, des programmes et de la recherche appliquée, Directrice de l'organisation et du personnel des services généraux, Responsable économique et financier, Chargée des affaires institutionnelles, Coordinatrice qualité
9h15-12h00	Débriefing et préparation de la restitution orale	
12h00-12h30	Restitution orale	