



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

Anne Piret
Mehdi Amdouni
Pierre Chaudat
Xavier Lejeune

RAPPORT D'ÉVALUATION

Cluster Gestion des ressources humaines

Bachelier en Gestion des ressources humaines

BES en Conseiller en administration et gestion du personnel

École des hautes études commerciales - Enseignement de
promotion sociale (EPHEC EPS)

25 mai 2021

Table des matières

Sociologie et Gestion des ressources humaines : École pratique des hautes études commerciales – Promotion sociale (EPEC EPS)	3
Contexte de l'évaluation	3
Synthèse.....	4
Présentation de l'établissement et du programme évalué.....	5
Critère 1 : L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes	6
Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement	6
Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme	6
Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme	6
Dimension 1.4 : Information et communication interne.....	7
Critère 2 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme	8
Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme	8
Dimension 2.2 : Information et communication externe.....	9
Critère 3 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme	10
Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme	10
Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés.....	10
Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.....	11
Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés	11
Critère 4 : L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme	12
Dimension 4.1 : Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)....	12
Dimension 4.2 : Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)	12
Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants	13
Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]	13
Critère 5 : L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue.....	14
Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation	14
Dimension 5.2 : Analyse SWOT	14
Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi	14
Conclusion.....	15
Droit de réponse de l'établissement	16

Sociologie et Gestion des ressources humaines : École pratique des hautes études commerciales – Promotion sociale (EPEC EPS)

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2020 à l'évaluation du brevet d'enseignement supérieur de Conseiller en administration et gestion du personnel et du bachelier en Gestion des ressources humaines. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES se sont rendus les 19 et 20 novembre 2019 à l'École pratique des hautes études commerciales – Promotion sociale, sur l'implantation de Woluwe-Saint-Lambert, accompagnés par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation (observations, consultation de documents et entretiens). Au cours de cette visite, les experts ont rencontré trois représentants des autorités académiques, dix-sept membres du personnel, dix-neuf étudiants, neuf diplômés et six représentants du monde professionnel.

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

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

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

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

Composition du comité¹

- Anne PIRET, experte de l'éducation, présidente du comité
- Mehdi AMDOUNI, expert étudiant
- Pierre CHAUDAT, expert pair
- Xavier LEJEUNE, expert de la profession

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

FORCES PRINCIPALES

- Une culture qualité présente et appropriée par toutes les parties prenantes
- La bonne coordination pédagogique
- Un positionnement complémentaire de l'offre du bachelier et du brevet
- Un réseau dense de partenaires et une ouverture sur l'environnement socio-professionnel
- Les contenus et canaux de communication externe
- La cohérence et l'appropriation approfondie dans la mise en œuvre du DP
- La compétence et l'organisation du staff administratif
- La lucidité dans l'analyse de son propre fonctionnement
- La qualité des infrastructures

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Le peu de mobilisation des compétences linguistiques en stage
- L'absence d'entretiens périodiques d'évaluation du personnel enseignant
- Le veille encore peu systématique quant à l'évolution du contexte professionnel de la GRH

OPPORTUNITÉS

- La mise en place d'une nouvelle structure faitière
- Les synergies entre les trois composantes EPHEC

MENACES

- Le peu de disponibilité du public étudiant de promotion sociale pour la participation à la gouvernance
- La définition des UE de langues du DP

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Associer plus étroitement la composante EPS à la réflexion sur l'évolution de la structure EPHEC.
- Encourager la mobilisation des compétences en langues étrangères au cours des stages.
- Dans les processus qualité, cibler les données à collecter en fonction d'axes de travail prioritaires.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'École Pratique des Hautes Etudes Commerciales Enseignement Supérieur de Promotion Sociale (EPHEC EPS) a été créée en 1969, avec un accent placé sur un enseignement professionnalisant. La structure fait partie du réseau libre confessionnel subventionné SEGEC. Son conseil d'administration agit en tant qu'organe du Pouvoir Organisateur (PO).

Aujourd'hui, l'EPHEC asbl comprend :

- Un établissement d'enseignement de promotion sociale (EPS)
- L'EPHEC formation continue
- La Haute École (HE) EPHEC

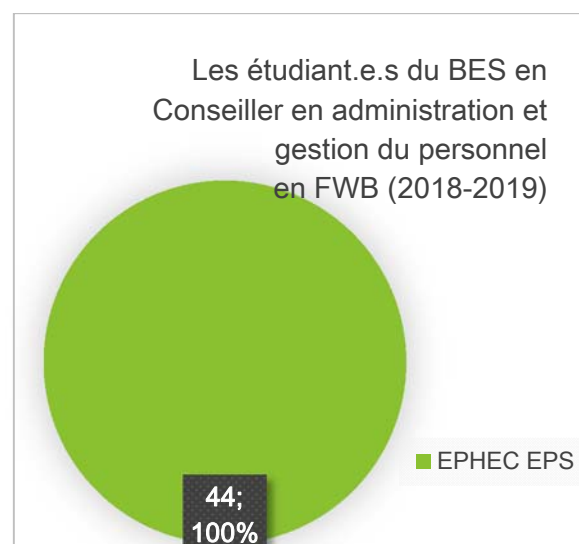
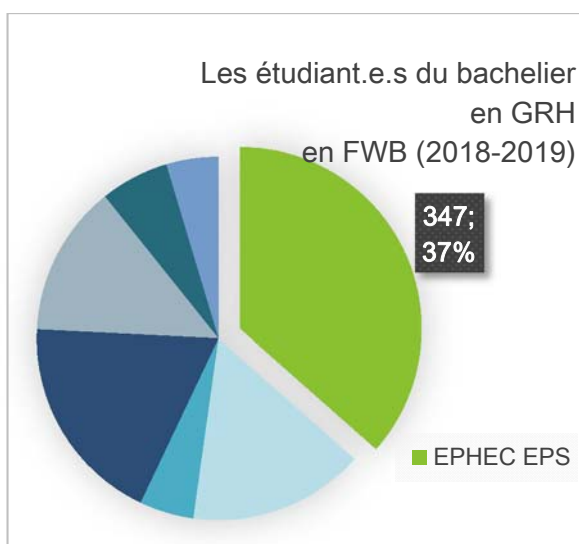
Outre le bachelier en Gestion des ressources humaines et le brevet de l'enseignement supérieur en Conseiller en administration et gestion du personnel, l'école de promotion sociale EPHEC EPS forme des bacheliers dans les domaines de la comptabilité, des assurances, de la fiscalité, de l'informatique et du marketing.

Les formations évaluées dans le domaine de la gestion des ressources humaines sont proposées en cours du soir, sur le campus situé à Woluwe-Saint-Lambert, Bruxelles.

L'EPHEC EPS est le seul établissement en Fédération Wallonie-Bruxelles à organiser le brevet de l'enseignement supérieur en Conseiller en administration et gestion du personnel. En 2017-2018, ce programme comptait 44 étudiants inscrits.

Avec 347 étudiants inscrits dans le bachelier en GRH, l'EPHEC EPS se démarque comme l'institution qui forme le plus d'étudiants dans ce domaine dans l'enseignement de promotion sociale à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles.²

Le bachelier en Gestion des ressources humaines est également organisé en haute école, où il concernait 1.056 étudiants durant l'année académique 2018-2019.³



² Source : MFWB - Service général de l'Enseignement tout au long de la vie – Enseignement de promotion sociale. Année de référence : 2017-2018.

³ Source : base de données SATURN. Année de référence : 2018-2019.

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 Les cursus de bachelier en Gestion des ressources humaines et de brevet d'enseignement supérieur de Conseiller en administration et gestion du personnel sont organisés dans le cadre de « EPHEC Promotion Sociale » dont le Pouvoir Organisateur (PO) a défini en 2016 un Plan stratégique coordonné pour ses trois composantes (Haute Ecole, Promotion Sociale, Formation Continue).
- 2 Lors de la visite du comité, le PO envisage des partenariats renforcés, pouvant aller jusqu'à la fusion, avec d'autres établissements d'enseignement supérieur bruxellois. A ce stade, la direction de la composante EPS de l'EPHEC semble peu associée, voire informée, de l'avancement du dossier, ce qui fait naître des craintes quant à la place de l'EPS dans la future structure.

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

- 3 Les valeurs de l'EPHEC EPS sont affirmées et visibles : elles se déclinent dans un Projet Pédagogique, Social et Culturel spécifiquement centré sur les caractéristiques du public de l'EPS.
- 4 La Direction mène une politique volontariste de soutien et de promotion de l'EPS via une participation active à différents organes de l'ARES, de l'EPS et dans les structures internes de l'EPHEC.
- 5 Le comité a observé une « culture de la qualité » présente et appropriée par toutes les parties prenantes de la formation.
- 6 Cette « culture-qualité » est notamment tangible dans des choix d'allocation de moyens humains à des fonctions transversales de coordination (Qualité, TFE, VAE, etc.). Au moment de la visite du comité, le poste de la coordination de la Qualité est en phase de transition entre deux membres du personnel.

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 7 L'EPHEC EPS est doté d'un Conseil de Gestion. Légalement non obligatoire, il explicite un fonctionnement stratégique participatif ; une représentation étudiante y siège théoriquement. Dans la pratique, les étudiants semblent peu disponibles et motivés à participer à cet organe.

- 8 De nombreux outils pertinents de pilotage de la formation ont été développés (« baromètre » des sections, notamment) ; les informations collectées sont analysées par la coordination qualité et un retour des analyses est systématiquement fait auprès des parties intéressées.

Dimension 1.4 : Information et communication interne

- 9 L'EPHEC EPS utilise des canaux variés de communication interne. Les parties prenantes rencontrées semblent satisfaites des modalités actuelles de communication.
- 10 Le comité souligne l'usage très professionnel d'adresses courrielles EPHEC, tant par les enseignants que les étudiants.
- 11 La participation active des enseignants à de fréquentes réunions pédagogiques permet d'assurer une communication efficace au sein de l'équipe enseignante, malgré les difficultés générées par l'organisation d'une formation à horaire décalé.
- 12 Les étudiants soulignent la qualité de leurs relations avec les enseignants et l'équipe administrative et se disent satisfaits des échanges informels d'information avec les uns et les autres.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande au PO de l'EPHEC d'associer plus étroitement la composante EPS à la réflexion sur l'évolution de la structure EPHEC. La confiance et la transparence entre les acteurs impliqués, ainsi que la valorisation de leurs atouts au sein de la nouvelle structure, seront des gages de réussite de cette évolution.

Droit de réponse de l'établissement

- 2 Le comité suggère de profiter de la transition dans la fonction « coordination Qualité » pour envisager, éventuellement, la redéfinition de certaines missions, en particulier un focus accru sur le soutien à la décision stratégique et moins dirigé vers la rédaction de DAE (parallèlement au contexte d'évolution des procédures d'évaluation externe AEQES).
- 3 Afin de garantir l'équité entre les étudiants, l'authenticité et la traçabilité des informations, le comité invite à s'assurer que les informations essentielles échangées informellement soient doublées d'une diffusion formalisée systématique.

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Les contenus et débouchés distincts des deux cursus, bachelier et brevet, sont clairement identifiés par l'EPHEC EPS, en cohérence avec le Cadre Européen de Certification.
- 2 Les deux cursus débouchent sur une bonne insertion professionnelle, avec un taux élevé de satisfaction des diplômés et des employeurs.
- 3 Le comité a particulièrement apprécié la pertinence du BES, cursus plutôt rare en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce niveau de formation autonome, mais permettant une passerelle de plein droit vers un bachelier professionnalisant, paraît tout particulièrement adapté aux finalités d'un enseignement de promotion sociale. D'un niveau d'expertise et d'autonomie moins développé que le bachelier, sa pertinence exige toutefois d'être périodiquement réévaluée dans un contexte professionnel en évolution.
- 4 Les liens étroits et multiples que les cursus entretiennent avec le monde professionnel (via les contacts de la direction, la coordinatrice pédagogique, les enseignants, à de multiples occasions), garantissent l'actualisation des contenus de la formation.
- 5 Globalement, les enseignants se disent satisfaits du dossier pédagogique des deux formations. Toutefois, avec les experts et les employeurs, ils pointent la faiblesse du niveau en langues étrangères visé par les deux cursus. Actuellement, le niveau le plus élevé requis en langues étrangères se situe au niveau B1 (Cadre Européen de Certification des Langues), alors que tous s'accordent à dire qu'un niveau B2 est nécessaire pour communiquer en anglais et/ou en néerlandais de manière professionnelle dans le champ de la GRH.
- 6 Les enseignants identifient également un placement non optimal des enseignements liés à l'informatique dans le bachelier (notamment les compétences à atteindre en bureautique et en outils spécifiques RH).
- 7 Le comité pointe par ailleurs quelques thématiques d'actualité dans le monde professionnel qui sont peu ou pas abordées dans le dossier pédagogique : la digitalisation, l'intelligence artificielle, le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), la conduite du changement, la multiculturalité et les politiques de genre, les aides à l'emploi, etc.
- 8 Le comité salue les efforts déployés par l'EPHEC EPS pour intégrer à ses activités la dimension de recherche appliquée ainsi que sa capacité à nouer des partenariats en ce domaine.

Dimension 2.2 : Information et communication externe

- 9 L'EPHEC EPS s'est doté d'une chargée de communication pour soutenir sa communication interne et externe. Cette chargée de communication collabore avec la Cellule INFOCOM de l'EPHEC HE pour développer des synergies dans diverses activités de promotion des formations EPHEC (notamment un site web commun). Chaque composante de l'EPHEC bénéficie ainsi des retombées positives de la « marque EPHEC ».
- 10 L'EPHEC communique sur ces deux formations au travers de canaux et de supports variés (Site web, brochures, journées « portes ouvertes », salon SIEP, réseaux sociaux, etc.) avec professionnalisme (charte graphique, bon référencement du site, etc.).
- 11 Le comité note toutefois que, sur le site web, le brevet figure sous l'appellation « BES GRH », différent de son intitulé officiel, et se trouve visuellement éloigné du bachelier, ce qui complique la lisibilité de l'offre de formation.
- 12 Les étudiants se disent informés en toute transparence des contenus et débouchés respectifs des deux cursus et choisissent en connaissance de cause.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à l'EPHEC EPS de mettre son expérience et son expertise en matière d'organisation du BES au service de la réflexion sur l'avenir et l'évolution des formations en EPS en Fédération Wallonie-Bruxelles.
- 2 Le comité recommande à l'EPHEC EPS de maintenir une veille systématique quant à l'évolution du contexte professionnel de la GRH afin de maintenir l'actualité des deux formations et en particulier d'évaluer périodiquement la pertinence du BES.

Droit de réponse de l'établissement

- 3 Le comité invite l'EPHEC à développer, en interne et en externe, une réflexion audacieuse sur le développement des compétences linguistiques au niveau du dossier pédagogique (profiter du contexte linguistique belge diversifié, en particulier à Bruxelles, pour développer de compétences communicationnelles en stage), UE de GRH enseignée en langue cible, emprunt de cours à option en langue-cible dans un établissement néerlandophone partenaire, etc.).

Droit de réponse de l'établissement

- 4 Le comité recommande de conserver une politique de communication externe commune pour l'ensemble de l'EPHEC.
- 5 Le comité suggère de réfléchir à une présentation, sur le site web, des deux formations évaluées qui en identifie visuellement le champ commun et propose quelques critères de différenciation à l'utilisateur.

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 3.1 : Acquis d'apprentissage du programme

- 1 L'ensemble du dossier pédagogique, y compris le détail des UE, est disponible sur le site web.
- 2 Au travers du dossier d'autoévaluation de l'établissement (DAE), le comité a pu constater la grande clarté de l'architecture des deux formations et de la progressivité de leurs apprentissages, dans la manière dont les équipes pédagogiques de l'EPHEC se sont appropriées le DP.

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

- 3 La coordinatrice de la section joue un rôle déterminant dans la cohérence du programme, facilitant les échanges d'informations entre les enseignants, notamment en animant la réflexion pédagogique et en assurant le développement des compétences pédagogiques des collègues.
- 4 Certaines UE sont spécifiques à chaque cursus (BES/Bachelier), d'autres sont communes ; ces dernières sont organisées sans distinction des étudiants des deux formations, ce qui permet des apports très constructifs des expériences des deux publics.
- 5 La grande majorité des apprentissages est organisée en présentiel, ce qui semble correspondre aux attentes et souhaits des enseignants et des étudiants. L'importance d'activités « à haute valeur ajoutée » en présentiel pour « l'accrochage » et le soutien à la réussite académique est soulignée par tous.
- 6 L'EPHEC EPS encourage les pédagogies actives, basées sur la pratique. Les activités proposées sont variées (notamment des études de cas, des jeux de rôles, etc.). Le comité souligne l'attitude d'ouverture de l'équipe enseignante à la remise en question et à l'innovation pédagogique.
- 7 L'organisation et la gestion des stages sont souvent compliquées dans un programme à horaire décalé, en particulier pour des profils d'étudiants aux disponibilités limitées. Les coordinateurs (de stage et de section) sont ouverts à des formules flexibles (stages plus longs, stage au sein de son entreprise, etc.) permettant la réalisation des stages par tous les étudiants avec le souci de l'équité des exigences. Ces formules sont globalement très satisfaisantes. Toutefois, les stages aménagés pour les étudiants à l'emploi donnent lieu à la réalisation d'un portfolio réflexif perçu comme lourd et peu formateur par les étudiants.

- 8 Le comité regrette que peu d'étudiants réalisent le stage dans un contexte porteur de développement de compétences linguistiques (anglais ou néerlandais) ; ces compétences ne sont pas non plus valorisées dans le cadre de l'épreuve intégrée (TFE).
- 9 Le programme fait l'objet d'une « évaluation baromètre » chaque année, ce qui permet les adaptations nécessaires ; cependant, des réticences institutionnelles (Conseil d'entreprise) entravent malheureusement la mise en place d'une évaluation systématique des enseignements par les étudiants (EEE).

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

- 10 L'implication des enseignants dans une approche-programme bien appropriée renforce la cohérence de la formation. Les enseignants ont posé des choix méthodologiques, quant à la manière d'enseigner le contenu des UE du DP, qui permettent de construire des objectifs en « fil rouge », tels que le développement de compétences pour la réalisation de l'épreuve intégrée (recherche documentaire, analyse de cas, etc.).
- 11 L'EPHEC affiche une volonté de proposer des programmes de formation compatibles avec le contexte de vie familiale et professionnelle des étudiants. Cet objectif paraît atteint dans la mesure où les étudiants interrogés affirment que la charge de travail est adéquate. La durée moyenne des études est proche de la durée théorique.

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

- 12 Les évaluations sont réalisées dans une approche par compétences et sont globalement alignées sur les acquis d'apprentissage visés.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite les responsables des stages à revoir la conception des activités et la production du portfolio de stage afin d'améliorer sa contribution au processus d'apprentissage.
- 2 Le comité suggère également de mettre en place une politique plus incitative de stage mobilisant des compétences linguistiques.
- 3 Le comité encourage la direction à poursuivre les échanges au sein du Conseil d'entreprise afin d'organiser une EEE à la fois utile au pilotage des formations et respectueuse de la réglementation du travail.
- 4 Le comité attire l'attention de la direction et des enseignants sur les évolutions en matière de techniques et méthodes d'enseignement (e-learning, capsules vidéo de cours ex-cathedra, etc.). En effet, même si ces méthodes ne semblent pas rencontrer les souhaits des étudiants actuels, elles sont utiles pour la préparation à des métiers devant prendre en compte des formes d'activités professionnelles ou de formation à distance.

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

CONSTATS ET ANALYSES

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

- 1 Le comité a rencontré des enseignants très impliqués, travaillant en équipe. Les enseignants ne se cantonnent pas à une vision « en silo » de la formation et de leurs activités. Ils connaissent les contenus et activités des autres UE de la formation et s'investissent dans l'ensemble des facettes du « métier d'enseignant » (enseignement, accompagnement de l'épreuve intégrée, formation continue, réunions de coordination, recherche appliquée, veille, etc.).
- 2 Il existe au sein de l'EPHEC une vraie politique d'entretien du réseau des professionnels, permettant un recrutement rapide d'experts pour pallier le turn-over dans l'équipe enseignante.
- 3 Le comité souligne l'implication de la direction dans la qualité des enseignements, notamment par son observation systématique des pratiques des enseignants nouvellement recrutés. En revanche, le comité n'a pas observé d'entretien périodique d'évaluation ou d'une autre procédure formalisée d'évaluation des enseignants.
- 4 Placée sous la responsabilité de la sous-direction, l'équipe administrative est également apparue compétente et impliquée. Les fonctions sont définies et connues de tous ; des renforts sont prévus pour les pics d'activité. Depuis 2016, un certain nombre de mesures ont été prises pour améliorer les conditions de travail, notamment des réunions de coordination administrative régulières.

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

- 5 Les supports pédagogiques « papier » mis à disposition sont de bonne qualité. La plateforme pédagogique est opérationnelle.
- 6 Chacun s'accorde à dire que les infrastructures et les équipements dont bénéficient ces deux formations sont modernes et adaptés (salles de classe, mais aussi salle des professeurs, espaces de travail pour les étudiants, parking, etc.). Les projets immobiliers récents et à venir intègrent une réflexion sur la durabilité et l'accessibilité. Ce cadre de travail confortable et agréable est un des effets positifs des synergies entre les trois composantes de l'EPHEC. Il fournit un contexte propice à l'apprentissage et contribue à l'image de qualité et de professionnalisme des formations dispensées.
- 7 L'EPHEC s'inscrit dans une politique de mutualisation des moyens à différents niveaux en coopération avec la HE (Presse, maintenance informatique, comptabilité, etc.)

confirmant son souci de la culture de la qualité. Cette dernière ne dispose pas d'une bibliothèque. En revanche, les étudiants ont accès à des ressources numériques et aux bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur du Pôle académique de Bruxelles.

- 8 Dans un contexte de financement public limité, l'EPHEC mène une politique active de levée de fonds permettant de soutenir ses projets. Il semble néanmoins que la composante EPHEC EPS ne bénéficie que très partiellement de ces fonds levés.

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

- 9 L'EPHEC EPS ne dispose pas de fonction dédiée au soutien à la réussite. Les enseignants intègrent la remédiation à leurs enseignements. Un dispositif de tutorat a été mis en place, son succès reste cependant mitigé.
- 10 De nombreux témoignages recueillis par le comité attestent de la préoccupation des différents acteurs du programme (direction, coordination, enseignants, administration) à anticiper les difficultés des étudiants, à prévenir l'échec et le décrochage.

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 Les données collectées et analysées en vue du pilotage du programme sont nombreuses. Leur abondance peut être source de frustrations lorsqu'il n'est pas possible de les traiter ou d'y donner suite.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère à la direction de formaliser le processus d'observation et d'évaluation des enseignants, pour en assurer la transparence et l'équité dans le développement des carrières.
- 2 Le comité recommande à la sous-direction de maintenir les dispositifs d'échange qui renforcent le dialogue et la confiance mutuelle avec l'équipe administrative.
- 3 Le comité propose à la direction, à la coordination qualité et à la coordination de section de cibler ensemble les données à collecter prioritairement en fonction d'axes de travail déterminés.

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

CONSTATS ET ANALYSES

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 L'EPHEC EPS a produit un DAE d'excellente facture, d'une grande lisibilité ; il répond aux attentes du comité.
- 2 Les données sont analysées lucidement, les difficultés et les points faibles ne sont pas éludés.
- 3 Les parties prenantes ont été impliquées dans la Commission interne d'évaluation, à l'exception des membres de l'équipe administrative.

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

- 4 Le comité observe une grande cohérence entre l'analyse SWOT, l'approche-processus et le plan d'action.

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

- 5 Le plan d'action est décliné en lignes stratégiques : il identifie les « processus » concernés, les actions à mener, des indicateurs de résultats et une échéance.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité des experts recommande de veiller à impliquer le point de vue de l'équipe administrative dans les activités relatives à la qualité (tant dans l'identification et l'analyse des faiblesses ou problèmes que dans la mise en œuvre d'actions ou de solutions).

Conclusion

Sur la base de l'analyse du DAE et des échanges avec les différentes parties prenantes, le comité des experts dresse un bilan très positif de l'appropriation d'une culture qualité pour les deux formations envisagées.

Le comité reconnaît à l'EPHEC-promotion sociale une grande maturité dans la capacité à poser une analyse auto-diagnostique, et à organiser son fonctionnement opérationnel et à construire son développement stratégique en impliquant l'ensemble des acteurs.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'EPHEC EPS tient à souligner le climat constructif dans lequel s'est déroulée l'évaluation externe et remercie les experts pour la qualité de leur compte-rendu.

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

Critère / Dimension	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond
1	Recommandations	3	<p>L'authenticité et la traçabilité des informations, le comité invite à s'assurer que les informations essentielles échangées informellement soient doublées d'une diffusion formalisée systématique.</p> <p><i>Nous ne comprenons pas le contenu des informations informelles visées par le comité des experts. Toutes les informations d'ordres administratif, règlementaire ou pédagogique font l'objet d'une communication formelle réalisée via plusieurs canaux (site internet, valves, mails, ROI, Intranet, Moodle ...)</i></p> <p><i>La proximité entretenue par l'EPHEC EPS avec ses étudiants a pour effet la tenue d'entretiens de suivi « de tout ordre » (sollicités généralement par les étudiants) qui selon nous ne doivent pas faire l'objet de formalisation systématique et ceci dans l'objectif de cultiver un climat d'accueil et de confiance entre les partenaires. Lorsque ceux-ci nécessitent une action, les parties concernées formalisent « de commun accord » une demande qui fait l'objet d'un suivi.</i></p>
2	Recommandation	2	<p>Le comité pointe par ailleurs quelques thématiques d'actualité dans le monde professionnel qui sont peu ou pas abordées dans le dossier pédagogique : la digitalisation, l'intelligence artificielle, le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), la conduite du changement, la multiculturalité et les politiques de genre, les aides à l'emploi, etc.</p> <p><i>Les dossiers pédagogiques en Promotion Sociale sont des dossiers rédigés de sorte à permettre aux enseignants d'adapter leur enseignement aux besoins du marché de l'emploi, ce qui est le cas puisque la majorité de nos experts sont des experts terrains.</i></p>

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

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

			<p><i>La force des dossiers pédagogiques est leur adaptabilité et leur flexibilité à répondre aux ajustements systémiques de l'environnement.</i></p> <p><i>Les problématiques mentionnées par les experts font l'objet d'une politique de veille et de discussion en réunion pédagogique de section. Ces dimensions sont intégrées dans les Unités d'Enseignement dans la limite des moyens qui sont à notre disposition – notamment dans le cadre d'utilisation de logiciels informatiques spécifiques à déployer.</i></p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Digitalisation et IA = Outils de Recrutement,</i> - <i>SIRH = Méthodologie appliquée à la GRH et Outils de Contrôle et de développement de la GRH,</i> - <i>Conduite du changement et gestion de projets = Gestion stratégique des RH et Dynamique de Groupe,</i> - <i>Multiculturalité et politiques de genres = Psychologie Sociale</i> - <i>...</i> <p><i>Notons que les stages sont des lieux pour permettre aux étudiants de compléter leur expérience professionnelle dans ces domaines.</i></p>
2	Recommandation	3	<p>Le comité invite l'EPHEC à développer, en interne et en externe, une réflexion audacieuse sur le développement des compétences linguistiques au niveau du dossier pédagogique (profiter du contexte linguistique belge diversifié, en particulier à Bruxelles, pour développer de compétences communicationnelles en stage), UE de GRH enseignée en langue cible, emprunt de cours à option en langue-cible dans un établissement néerlandophone partenaire, etc.).</p> <p><i>LES UE1 ET 2 « Langue en situation appliquée » à l'enseignement supérieur sont élaborées d'une manière transversale. Dès l'UE1 les cours se donnent dans la langue cible. Cependant, la réussite de l'UE 3 n'a pas pour objectif de rendre les étudiants bilingues (il y a 8 niveaux prévus à cet effet).</i></p> <p><i>Si les compétences linguistiques sont assurément un atout, elles ne doivent cependant pas devenir un obstacle pour l'obtention du diplôme. Les étudiants qui le désirent ont la possibilité d'approfondir leurs connaissances linguistiques au sein de l'EPHEC.</i></p>

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

Nom et signature de la
coordonnatrice de l'autoévaluation



Kristien DEPOORTERE
Directrice EPHEC EPS



Hélène GUILMOT
Coordinatrice Qualité

Fin de mandat août 2020