

Évaluation du cursus « Assistant - Secrétariat de direction » 2014-2015

RAPPORT D'ÉVALUATION Institut provincial d'Enseignement de Promotion Sociale Huy-Waremme

Comité des experts :
M. Freddy DE WIT, président
Mme Anne PIRET, Mme Marianne POUMAY
et M. Charlie ROULET, experts.

6 juillet 2015

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus en Assistant - Secrétariat de direction. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 22 et 23 janvier 2015 à l'IPEPS Huy-Waremme. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et de la direction concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique, et le représentant des employeurs qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Ainsi, au cours de sa visite d'évaluation, le comité a eu l'occasion de s'entretenir avec 13 membres du personnel, 8 étudiants, 5 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués, et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du nouveau référentiel AEQES² en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 25 mars 2015).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 25 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'IPEPS Huy-Waremme est composé de trois entités : l'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale proprement dit, l'Ecole Provinciale Postscolaire d'Agriculture (EPPA), agréée par la Région Wallonne et qui propose aux acteurs de l'agriculture du secteur vert en général des formations continues nécessaires à leurs pratiques et, en inter-réseaux, le centre de Validation des Compétences, reconnu par le Consortium de Validation de Compétences pour cinq métiers.

En tant qu'établissement de promotion sociale, l'Institut organise chaque année près de 500 formations pour environ 3000 adultes dans divers domaines.

Le bachelier en Secrétariat de direction est le seul bachelier organisé par l'IPEPS.

Remarque préalable :

Le comité a bien conscience de la situation particulière de cette formation qui est le seul bachelier dans un établissement qui offre par ailleurs des formations qui vont du CEB au secondaire supérieur, avec des effectifs limités (une dizaine d'étudiants pour les trois années confondues).

Cet état de fait implique des choix et des contraintes que ne rencontrent pas nécessairement les bacheliers équivalents dans un contexte institutionnel différent.

Le comité a aussi perçu l'incertitude qui peut peser sur la pérennité de la formation, vu ses faibles effectifs.

Les recommandations du comité tiennent compte de ce contexte particulier.

Critère 1

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

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 L'équipe du bachelier en Secrétariat de direction a particulièrement bien intégré les valeurs et principes des établissements de promotion sociale. Elle est soucieuse du respect des parcours scolaire, professionnel et familial de chaque étudiant et tente de leur fournir une nouvelle chance de se valoriser à travers des études. Tous les acteurs rencontrés se sont montrés sensibles à ces enjeux sociaux.
- 2 En termes de gouvernance générale, le bachelier souffre de son isolement ; il est en effet le seul bachelier organisé par l'IPEPS. Il ne peut donc bénéficier des divers services ou organes centraux du niveau bachelier, tels une cellule qualité, un comité de coordinateurs, divers groupes multidisciplinaires et organes de concertation présents généralement dans une plus grande entité.
- 3 L'absence de coordinateur de section et les nombreux remplacements au niveau de la coordination qualité nuisent considérablement à la stimulation d'un esprit d'équipe et à une réflexion stratégique au niveau du bachelier.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandation : installer un coordinateur de section et une cellule qualité.

- 4 La position de la direction par rapport aux orientations stratégiques futures concernant le bachelier manque de clarté. De ce fait, l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme est rendue difficile et ne contribue pas à la qualité du programme évalué.

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

- 5 Les procédures et la politique de gestion de la qualité sont peu développées, voire embryonnaires au niveau du programme. Le rôle prévu pour les étudiants et les autres parties prenantes est théorique, peu efficace et non formalisé. L'instauration d'une culture qui affirme l'importance de la qualité, et surtout de sa gestion, devrait être primordiale.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandation : accorder plus d'attention à la formalisation des diverses procédures et de la politique de gestion de la qualité.

Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 6 Un élément relevé dans le pilotage de la formation est l'absence de la fonction de coordinateur de section. En outre, la faible intégration des diverses parties prenantes au sein des divers conseils ne favorise pas la réflexion collégiale et articulée à propos de la gestion du programme.

Recommandation : renforcer les mécanismes participatifs pour contribuer à développer et à actualiser le programme.

- 7 La rigidité du système des dossiers pédagogiques exclut en grande partie l'initiative personnelle des enseignants. Malgré les efforts mentionnés dans le rapport d'autoévaluation (RAE), stipulant la mise à jour des dossiers avec le profil d'assistant de direction, le comité des experts observe que l'établissement mobilise peu les 20 % d'autonomie dont il dispose en vue d'adapter le contenu du programme selon ses projets propres ou en fonction de l'actualité. Les visites aux entreprises ou les contacts avec le monde du travail sont également très limités.

Droit de réponse de l'établissement

- 8 Le pilotage du programme n'est pas basé sur une récolte systématique de données, comme par exemple les évaluations des enseignements par les étudiants. L'ébauche facultative mise en place (avec *smileys*) et portant sur le programme dans sa globalité ne permet manifestement pas de récolter des informations valides et fiables.

Recommandations :

- *Revoir l'évaluation des enseignements par les étudiants au niveau de sa construction (choix des items) de son mode de diffusion (à systématiser, au niveau de chaque cours) et de la façon de prendre en compte ses résultats (ses conséquences sur le pilotage du programme).*
- *Prévoir un suivi de cohortes permettant de mieux comprendre les trajectoires des étudiants au sein du bachelier (voire entre institutions lorsque certains complètent leur programme ailleurs) et leurs difficultés dans certains cours. Cela permettrait également d'aider au pilotage en se posant des questions utiles à la prise de décisions.*

Information et communication interne

- 9 Le RAE fournit peu de données en ce qui concerne l'information et la communication interne. Les experts n'ont connaissance ni d'une politique de communication interne, ni de procédures efficaces de diffusion, auprès des parties prenantes, de l'information relative au programme évalué. Il est vrai que le volume d'activités n'impose sans doute pas de mettre en œuvre des procédures similaires à ce qui se fait dans les établissements plus importants, mais le bachelier gagnerait malgré tout à rassembler ses activités sur quelques locaux proches (voire un seul local propre à la « classe » ?), de façon à faciliter cette communication.

Recommandations :

- *S'assurer que l'information soit communiquée de manière efficace et avec les moyens adéquats, en intégrant tous les publics cibles.*
- *S'assurer de l'utilisation par l'ensemble des enseignants et du personnel administratif d'une plateforme commune, afin d'y faire figurer toutes les informations requises, tant au niveau pédagogique qu'administratif.*

Critère 2

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

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Le comité a eu la perception d'une formation peu en lien avec le monde professionnel, et en particulier avec le monde de l'entreprise (pas de visite d'entreprises, absence de mobilité internationale, lieux de stage concentrés sur le secteur non marchand, absence de témoins du monde professionnel invités à partager leur expérience, etc.).

Droit de réponse de l'établissement

- 2 Au niveau de l'insertion socioprofessionnelle des diplômés, le programme gagnerait à être plus en phase avec l'évolution du métier (*community management*, nécessité de compétences en langues en fonction des besoins du marché et en particulier le néerlandais, équilibre entre les cours de droit et d'économie/gestion, etc.), permettant aux diplômés d'évoluer avec les avancées technologiques (*Internet Cloud, LinkedIn*). Les lacunes actuelles du programme peuvent être avancées comme hypothèse au faible taux d'insertion professionnelle des diplômés.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandations : renforcer le programme pour qu'il soit en phase avec l'évolution du métier en impliquant davantage le monde du travail dans la formation sous diverses formes (et notamment par l'organisation de visites d'entreprises).

- 3 Le comité a eu la perception d'une formation fonctionnant en vase clos. Les experts ont constaté un manque d'échanges internationaux, tant pour les étudiants que pour les enseignants, ainsi qu'un manque de partenariats tant locaux qu'internationaux ou même interrégionaux.

Recommandation : même si ce point n'est sans doute pas prioritaire dans son contexte particulier, le bachelier devrait s'ouvrir à des stages et échanges Erasmus (stage et échange), tant au niveau des étudiants qu'au niveau des enseignants ainsi qu'à des projets en partenariats locaux, interrégionaux, internationaux.

- 4 La recherche appliquée et les services à la collectivité font partie intégrante du niveau 6 de l'enseignement supérieur. Les experts sont bien conscients de la difficulté de mettre en œuvre des activités de recherche dans le cadre d'un bachelier professionnalisant. Ils encouragent néanmoins son développement par le biais de mini-projets en lien avec le monde de l'entreprise, mais aussi dans les cours et lors de l'épreuve intégrée. La problématisation, la recherche de données qui répondent à des questions concrètes, la présentation de ces données et leur interprétation, devraient prendre place dans plusieurs cours et trouver un aboutissement dans l'épreuve intégrée. Ces pratiques sont actuellement quasi absentes. La présence d'une bibliothèque ou d'un centre de ressources dans l'institution ou, à défaut, la formalisation d'un partenariat avec des centres externes, faciliterait sans doute cette pratique de la recherche.

Recommandation : développer la recherche appliquée, conformément aux exigences du niveau 6 du Cadre européen.

Information et communication externe

- 5 Toutes les parties prenantes semblent conscientes du fait que l'avenir de la section suppose le maintien, voire l'accroissement de ses effectifs. Cet objectif ne sera pas atteint sans un effort significatif de

communication externe et ciblée. En absence d'un soutien institutionnel provincial, la créativité locale pourrait être davantage mise à profit (journées portes ouvertes, annonces dans les médias locaux, contacts avec l'enseignement secondaire ou les opérateurs d'orientation scolaire, etc.). Certains enseignants ont d'ailleurs des idées à ce sujet, idées que l'établissement pourrait avantageusement exploiter.

Droit de réponse de l'établissement

- 6 Malgré la vérification annuelle, le site internet n'est plus à jour : il mentionne encore des unités d'enseignement qui ne sont plus proposées (par exemple, la sténographie).

Droit de réponse de l'établissement

- 7 Le comité des experts n'a pas pu constater que l'entité rend régulièrement publiques des informations actualisées, à la fois quantitatives et qualitatives, sur les programmes et diplômes proposés.
- 8 Il semble néanmoins y avoir divers éléments pouvant servir à l'amélioration de la communication vers l'extérieur :
 - le projet « Web radio », dont la réalisation était prévue en janvier 2015. À l'heure actuelle, il s'agit encore d'un projet surtout destiné aux étudiants de l'établissement, mais qui pourrait également atteindre un public d'étudiants potentiels.
 - le projet de rassemblement des alumni, qui doit encore être précisé par l'établissement.

Recommandations :

- *Réaliser un effort significatif de communication externe, dans le but d'améliorer la visibilité de la formation, en se servant notamment des projets déjà lancés ou en initiant des pratiques pédagogiques s'appuyant sur des échanges avec le monde extérieur.*
- *Mettre impérativement à jour tous les canaux d'information.*

Critère 3

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

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

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

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

Acquis d'apprentissage du programme

- 1 L'entité n'a pas mis en œuvre la communication des acquis d'apprentissage (nommés ici « capacités terminales ») de manière appropriée. Ils font partie des fiches pédagogiques mais ne sont pas concrètement utilisés pour piloter l'apprentissage des étudiants dans chaque cours. Par ailleurs, les « finalités particulières » (à rapprocher de la notion de compétences) ne sont pas explicitement liées à ces capacités terminales. L'étudiant ne voit donc pas le lien entre les deux niveaux et les enseignants ne semblent pas considérer ces éléments descriptifs pour guider l'apprentissage des étudiants.

Recommandation : s'assurer que les acquis d'apprentissage soient compris et intégrés par les étudiants.

Droit de réponse de l'établissement

- 2 Le langage ECTS normé ne se retrouve pas dans la formulation et la publication de ces acquis. Pourtant, la structure modulaire de l'enseignement s'y prête d'une manière idéale.

Recommandation : utiliser un langage ECTS normé et utilisé par toutes les parties prenantes.

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

- 3 Peu d'unités d'enseignement exploitent l'interdisciplinarité même si le comité a relevé deux initiatives ponctuelles. Le fonctionnement « par vagues »³ constitue également un frein au développement d'activités inter-UE car les bases des étudiants, d'une année à l'autre, sont variables.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandation : revoir urgemment la structure « par vagues », mise en cause par bon nombre d'intervenants. Une évaluation approfondie des enseignements et de leur structure est impérative.

- 4 Les cours ne sont pas personnalisés ou ne semblent pas tenir compte du niveau de départ de chaque étudiant bien que ces derniers soient peu nombreux.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 Les cours semblent de qualité très diverse, certains enseignants étant très engagés et soucieux de leurs étudiants, alors que d'autres sont souvent absents, ce qui pourrait aller jusqu'à poser des problèmes administratifs. À nouveau, l'évaluation des enseignements permettrait de mettre à jour de telles situations et d'y remédier.

- 6 Enseignants et étudiants ont souligné le manque d'heures de gestion et de langues (néerlandais), ce qui limite dans une large mesure le développement des compétences linguistiques pourtant exigées par le marché de l'emploi.

³ Le fonctionnement "par vagues" implique que certains modules sont proposés uniquement tous les trois ans. Un(e) étudiant(e) qui a subi un échec devra attendre que le module en question soit à nouveau proposé pour le représenter.

Droit de réponse de l'établissement

- 7 Même si des projets sont en passe de voir le jour, les outils d'apprentissage numériques, l'*e-Learning* et l'école virtuelle ne sont pas encore exploités suffisamment dans l'enseignement.

Recommandation : envisager l'utilisation de diverses pratiques pédagogiques innovantes telles que des cours vidéo de remédiation, l'enseignement à distance et l'e-Learning. Une formation des enseignants s'impose à ce niveau. Ces pratiques pourraient entre autres pallier le manque d'heures de pratique des langues étrangères.

- 8 Au niveau des stages et de l'épreuve intégrée, les experts constatent également les points suivants :
- sur base des exemples d'épreuves intégrées mis à sa disposition, le comité craint que l'évaluation porte essentiellement sur les aspects rédactionnels et formels, et sous-estime les démarches d'analyse et de recherche, requises au niveau 6 du cadre de référence européen.
 - les lieux de stage sont peu diversifiés : sur quels critères sont-ils choisis et attribués ?
 - la dimension linguistique des stages et de l'épreuve intégrée est peu mise en valeur.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandation : amorcer la réflexion autour du processus de l'épreuve intégrée bien avant la troisième année (recherche documentaire, démarche réflexive et cognitive, méthodologie, etc.).

- 9 Les stages et l'épreuve intégrée constituent un point essentiel du caractère professionnalisant de la formation et, dès lors, leur encadrement mérite une attention toute particulière. Chaque étudiant devrait bénéficier d'une guidance individualisée, de visite(s) de stage et d'un *feed-back* pertinent et circonstancié sur son développement progressif de compétences, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Certains étudiants ne font l'objet d'aucune visite de stage, les séminaires de préparation de ces stages ou d'encadrement de l'épreuve intégrée ont été quasi inexistantes pour l'année 2013-2014 et n'avaient, en date de la visite (janvier 2015), pas encore démarré pour les étudiants terminant leur épreuve intégrée en 2014-2015. Cette situation est préjudiciable aux étudiants, ils font alors appel aux enseignants de bonne volonté pour des rendez-vous particuliers, quasi hors cadre. Il est urgent de pallier ces manquements par un renforcement structurel du suivi des stages et de l'épreuve intégrée.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandations :

- *Prêter une attention particulière à l'encadrement, à la préparation, au suivi et à l'évaluation des stages et de l'épreuve intégrée.*
- *Utiliser les périodes associées à l'épreuve intégrée et aux stages pour une guidance systématique, individuelle et/ou collective, des étudiants.*
- *Sans doute serait-il aussi judicieux de rechercher ici des synergies avec d'autres formations qui auraient développé une réflexion et des instruments de suivi/pilotage qui pourraient profiter au bachelier.*

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

- 10 Les options prises quant à une organisation « par vagues » semblent répondre à des impératifs de rentabilité plutôt qu'à des considérations pédagogiques. Elles constituent un réel handicap à la motivation pour les étudiants des cohortes pour lesquelles les cours très concrets, nécessaires sur les lieux de stage, ne sont abordés qu'en troisième année ; certains cours (comme le cours de droit) sont en effet dispensés à des moments totalement inopportuns dans le parcours de l'étudiant. Cette structure présente donc des inconvénients majeurs en termes de cohérence pédagogique, soulevés par plusieurs parties prenantes : l'allongement des études en cas d'échec, les éventuelles réticences à mettre un étudiant en échec pour éviter ce problème, le manque de progressivité dans les apprentissages, la difficulté à organiser des périodes de stage en bloc ou en continu, les difficultés de maintenir des partenariats suivis, l'impossibilité de réaliser

des ponts et activités communes entre des UE enseignées des « années » différentes. Ces options devraient être revues en plaçant l'étudiant au cœur du processus de décision. Des rapprochements avec d'autres institutions de formation pourraient faire partie de la solution. Le comité estime que ce choix est un sérieux obstacle à l'attractivité de la formation.

Droit de réponse de l'établissement

Recommandation : réfléchir à une construction différente du programme en associant les enseignants et les étudiants.

Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 11 Au niveau de l'évaluation, la notation du « degré de maîtrise de chaque acquis » ne semble pas uniformément comprise par les enseignants. Son lien avec les finalités particulières n'est pas non plus établi. L'évaluation est globalement un point qui pourrait faire l'objet d'une réflexion transversale au niveau de l'institution, notamment pour améliorer la qualité des évaluations les plus intégrées, comme celles des stages et des épreuves intégrées.

Droit de réponse de l'établissement

- 12 Les capacités terminales ne constituent pas toujours la colonne vertébrale de l'UE et semblent peu utilisées pour guider l'étudiant dans sa progression au sein de celle-ci.
- 13 Dans les stages et l'épreuve intégrée, le comité a noté le peu de *feed-back* qualitatif transmis aux étudiants à propos de leurs difficultés ou insuffisances liées aux capacités terminales.

Recommandations : réfléchir à l'uniformité des critères d'évaluation, tant au niveau de la maîtrise de chaque acquis qu'au niveau des stages et des épreuves intégrées. Ceci implique également l'utilisation systématique des « capacités terminales », permettant à l'étudiant d'évaluer sa progression.

Critère 4

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

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

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

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le comité a rencontré une équipe soucieuse de travailler aux missions de l'EPS, en particulier à traduire concrètement la vocation d'émancipation et d'épanouissement de son public. Cette équipe exprime ses préoccupations quant à la tension que peut induire ce souci avec le maintien d'un certain niveau d'exigence. La mission sociale, qui nécessite du temps, est étroitement associée à la mission enseignante. Cette mission empêche parfois d'atteindre un haut niveau de maîtrise des capacités terminales.
- 2 Le comité salue le personnel administratif dans son implication à soutenir le programme de façon adéquate.
- 3 La formation continuée des enseignants semble soutenue par la direction.

Recommandation : envisager la mise en place de dispositifs de retour ou encore de mutualisation de ces expériences.

- 4 L'absence d'une fonction de coordination de section (citée plus haut) a des répercussions sur l'intégration des nouveaux collègues, sur la mutualisation des formations continuées, sur l'encadrement des activités d'intégration.

Recommandation : réfléchir à des modalités permettant de fédérer l'équipe et de soutenir la motivation des intervenants, éléments essentiels dans le contexte d'une section fragile.

Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 5 Le comité se réjouit des chantiers sur le campus qui permettront à la formation de se déployer, à terme, dans un environnement plus confortable et qui permettra notamment la création d'un espace de travail dédié aux étudiants du bachelier (le « foyer » n'étant pas approprié aux besoins en la matière). L'on pourrait même envisager que ce bachelier bénéficie d'un local de cours dédié, de façon à faciliter la cohésion du groupe et son sentiment d'appartenance. Un « local de vie étudiante » serait aussi très apprécié.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 6 Les locaux sont bien entretenus.
- 7 Le comité déplore l'absence d'un centre de documentation et la sous-utilisation des alternatives sur la région (la bibliothèque de Huy, par exemple, qui pourrait faire l'objet d'un réel partenariat).

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Recommandation : réfléchir à la création d'un centre de documentation (même numérique) et/ou la mise en place de partenariats locaux ou régionaux. Des collaborations avec d'autres établissements du pôle liégeois semblent également possibles.

- 8 Le matériel pédagogique est adéquat (ordinateurs, logiciels à jour, etc.), le personnel en charge de son déploiement est enthousiaste et compétent. Même si les usages sont encore quasi inexistantes, les promesses de rapprochements avec les systèmes provinciaux ouvrent de belles perspectives pour le développement

d'une réflexion sur l'*e-Learning* et l'accompagnement des enseignants. L'internet devrait cependant être disponible pour les étudiants sur l'ensemble du campus, que ce soit par wifi ou par systèmes filaires.

- 9 L'attribution de salles peut parfois être trop tardive. Il ne serait pas inutile de mettre en place des processus plus efficaces (usage de l'informatique, par exemple, pour la planification de l'attribution des locaux).

Equité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 10 Le comité encourage la réflexion pédagogique quant aux moyens à mettre en place pour assurer une acquisition effective des capacités terminales, conformes au niveau attendu et validées par des critères précis et objectifs : un réel accompagnement des stages et épreuve intégrée, mais aussi éventuellement un tutorat entre étudiants, un soutien par des alumni, une proposition de formation à certains enseignants, comprenant la différenciation des apprentissages, le *feed-back* structuré formatif ou autres moyens de soutenir l'apprentissage des étudiants en difficulté, etc.

Recommandation : réfléchir à la mise en place de dispositifs d'aide à la réussite.

Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 11 Le RAE n'a pas apporté de données permettant d'analyser les flux étudiants mais des données partielles ont été fournies à la demande du comité lors de sa visite. Un questionnement s'impose face à un taux d'abandon qui semble important.
- 12 Le comité regrette également que la réflexion pédagogique ne soit pas alimentée par la collecte et l'analyse de données chiffrées fiables et objectives telles que le suivi de cohortes, les taux d'abandon, les taux de réussite des différentes UE.

Recommandation : investir dans un logiciel de gestion de cohortes.

Critère 5

L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

Méthodologie de l'autoévaluation

- 1 Ce premier exercice d'autoévaluation semble avoir été perçu par certains acteurs comme une contrainte administrative et non comme une possibilité de valorisation, de communication des bonnes pratiques déjà mises en œuvre ou comme une occasion de réflexion collective quant aux enjeux de la formation. L'entité n'a pas effectué l'autoévaluation du programme de façon approfondie. Le comité déplore la multitude de coquilles et un style peu fluide, l'utilisation de textes « empruntés » sans mention des sources, la carence de documents établissant le bien-fondé de certaines affirmations. Le comité note néanmoins que d'autres acteurs ont, quant à eux, bien compris la démarche et auront sans doute à cœur de la poursuivre.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Analyse SWOT

- 2 L'analyse SWOT montre une certaine perception de points forts et de points faibles et considère le système modulaire comme étant un point fort. Néanmoins, pour le comité des experts, la manière dont le système modulaire est mis en œuvre à l'IPEPS comporte de nombreux inconvénients.

Plan d'action et suivi

- 3 Le plan d'action est bien construit et propose des échéances réalistes. Il manque cependant d'indicateurs de résultats pour les différentes actions planifiées.

Recommandation : établir le plan d'action en fonction d'une méthode de gestion de la qualité, par exemple par la méthode « Plan-Do-Check-Act », démarche cyclique d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées afin de les améliorer.

CONCLUSION

Le comité des experts a pu observer un bachelier isolé dans une grande entité de formations de promotion sociale. La démarche qualité trouve son origine dans ce premier exercice d'autoévaluation.

Les grands axes d'amélioration concernent principalement la coordination, la structure et la mise à jour des programmes, l'intégration du niveau 6 du cadre de référence européen, l'adaptation des enseignements aux descripteurs de Dublin, l'analyse critique à intégrer dans différents cours et tout spécialement dans les stages et l'épreuve intégrée ainsi que le suivi des étudiants dans leurs activités d'intégration (stages et EI).

Le comité encourage la section à mieux définir ses spécificités et surtout à positionner son programme en lien étroit avec les réalités et les évolutions permanentes du monde professionnel dans l'entreprise.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Sensibilité de tous les acteurs aux valeurs de promotion sociale ⇒ Souci de quelques enseignants, attachés à leur public, de tirer vers le haut chacun des étudiants et de maintenir un niveau d'exigence en correspondance avec les capacités terminales visées ⇒ Implication de l'équipe pédagogique dans la réussite des étudiants ⇒ Accessibilité du site et démarches d'extension des locaux pour s'adapter aux besoins ⇒ Équipement informatique adéquat, formation future des enseignants à son usage et belles perspectives de collaboration au niveau de la province de Liège en ce qui concerne un accompagnement d'enseignants potentiellement pionniers en <i>e-Learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Manque d'implication de tous dans la gouvernance de l'institut et de la formation ⇒ Manque de liens avec le milieu professionnel (dans les cours et le pilotage de la formation) ⇒ Absence de coordination efficace de la section, d'où la dispersion partielle des troupes ⇒ Organisation du programme « par vagues » induisant des incohérences dans la formation ⇒ Difficultés à maintenir l'équilibre entre l'objectif de soutien à un public de promotion sociale et l'objectif du niveau 6 de la formation ⇒ Absence du néerlandais dans la formation ⇒ Absence d'intégration des disciplines, de rigueur d'évaluation, d'ouverture externe, de culture qualité, de pilotage éclairé par des données ⇒ Manque d'internationalisation de la formation (notamment absence de langues dans les stages) et de mise à jour du programme ⇒ Lourdes défaillances et lacunes du suivi des étudiants en stages et EI

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Complémentarité avec une offre de plein exercice dans l'environnement immédiat ⇒ Nombreux débouchés et nombreuses perspectives de développement en cours de carrière ⇒ Collaboration entre établissements 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mise en place rapide du décret « Paysage » ⇒ Abandons considérables des étudiants. ⇒ Rigidité du dossier pédagogique

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mettre en place un coordinateur de section et une cellule qualité, accorder plus d'attention à la formalisation des diverses procédures et de la politique de gestion de la qualité et renforcer les mécanismes participatifs pour contribuer à développer et à actualiser le programme. ⇒ Renforcer le programme afin qu'il soit conforme au niveau 6 du Cadre européen. Cela passera notamment par une mise en phase avec l'évolution du métier, une implication plus poussée du monde du travail, le développement de la recherche appliquée, une multiplication des visites extérieures en entreprises, une ouverture au programme d'échanges Erasmus et l'intégration des étudiants dans des projets locaux ou internationaux. ⇒ S'assurer que l'information soit communiquée de manière efficace et avec les moyens adéquats, en intégrant tous les publics cibles. ⇒ Renforcer la communication externe dans le but d'améliorer la visibilité de la formation. ⇒ Revoir urgemment la structure « par vagues », mis en cause par bon nombre d'intervenants. ⇒ Assurer l'élaboration de critères clairs et objectifs pour l'évaluation et le feedback des enseignements. ⇒ Assurer l'encadrement, la préparation, le suivi et l'évaluation des stages et de l'épreuve intégrée. ⇒ Encourager l'utilisation de diverses pratiques pédagogiques innovantes. ⇒ Mettre en œuvre une formation continuée pour les enseignants. ⇒ Mettre en place un centre de documentation (même numérique) et/ou des partenariats locaux ou régionaux. ⇒ Développer un véritable suivi des étudiants et des diplômés afin de faciliter le pilotage de la section. ⇒ Etablir le plan d'action en fonction d'une méthode de gestion de la qualité, par exemple par la méthode « Plan-Do-Check-Act ».



Evaluation 2014-2015 du cursus
**Assistant - Secrétariat de
 direction**

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Public cible

Nos étudiants ne viennent pas tous directement du plein exercice, la plupart proviennent de l'enseignement supérieur, soit de la Promotion sociale. Ce sont aussi des salariés ou encore des demandeurs d'emploi qui recherchent de nouveaux débouchés professionnels. Ils recherchent un institut près de chez eux. Le profil des étudiants est en cohérence avec le mode de fonctionnement de l'institut, son ancrage local dans un esprit familial.

L'échéance

Nous soulignons aussi le fait que l'échéance pour le droit de réponse est très courte (réception du rapport préliminaire le 1er juin pour un droit de réponse au 22 juin), période à laquelle nous sommes confrontés aux examens et aux travaux de fin d'études de nos étudiants.

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

Page	Chap. Critère	Point ¹	Observation de fond
4	1	3	"Les nombreux remplacements au niveau de la coordination qualité ... " L'esprit d'équipe est présent non seulement au sein de la section, mais entre les enseignants non issus de la section. Il est bon de rappeler qu'en raison de soucis de santé majeurs de la coordinatrice précédente, l'évaluation sur la qualité fut par conséquent menée de manière irrégulière. Elle a d'une part été poursuivie par la direction, et par la suite par deux autres coordinateurs. A l'heure actuelle, ces coordinateurs sont toujours chargés d'effectuer des rapports sur la qualité pour les sections CEB et CESS.
4	1	5	L'institut de Promotion sociale est soucieuse de l'efficacité et de la qualité pour ses étudiants. Nous nous permettons de constater que l'AEQES accorde une importance aux formes. Or, nous procédons par des Quick Win, "Tu dis, tu agis". L'action est automatique et rapide.
7	1	7	Les dossiers pédagogiques sont en effet rigides. Néanmoins, les enseignants font preuve d'autonomie (20 % d'autonomie) et d'initiative personnelle pour illustrer au mieux l'adéquation entre les cours et la réalité du monde du travail.
6	2	1	L'idée d'accentuer les liens avec le monde professionnel, et en particulier le monde de l'entreprise, est formulée dans le cadre du module atelier professionnel. De plus, il convient de rappeler que nous avons des contacts avec l'association des Secrétaires de Direction. La désignation comme expert d'une de nos

¹ Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.

			anciennes étudiantes faisant partie de l'association a empêché de présenter cette importante collaboration. Sa désignation comme expert plaide plus qu'on ne saurait le démontrer en faveur de la qualité de notre enseignement. En outre, le fait que cette ancienne étudiante soit issue de notre école ne lui permettait pas d'en réaliser l'audit, nous privant de ce fait d'expert issu de notre type d'enseignement.
6	2	2	Notre spécificité est l'espagnol, il s'agit d'un choix délibéré. Les étudiants sont ancrés au niveau local, donc en Wallonie. En outre, les étudiants ont la possibilité de se former en néerlandais en soirée, ou dans d'autres instituts. Par contre, nous réfléchissons à l'utilisation des langues dans le cadre des stages. Dans le cadre du paysage de l'Enseignement supérieur il est important de ne pas proposer systématiquement les mêmes options/ les mêmes cours d'un établissement à l'autre. En utilisant le principe des ECTS, les étudiants qui le souhaitent trouveraient aisément des formations en néerlandais. En offrant une langue, nous offrons la possibilité aux étudiants d'autres établissements de venir compléter leur formation. Il est bon que les établissements proposent des formations variées et complémentaires.
6	2	5	1) La communication externe est gérée par le <u>service de communication de la Province de Liège</u> . En outre, la créativité locale est concrètement mise à profit lors des Journées Portes Ouvertes, par le biais des journaux locaux, et par les centres d'information pour adultes (notamment le CEFO). En outre, les idées émises à ce sujet (un toute boîte) est en cours de parution dans les journaux. 2) Nous n'avons pas de contacts avec le secondaire. L'Institut de promotion sociale n'a pas pour objectif de recruter les étudiants du plein exercice en formation ou sortie d'un parcours HE/Universitaire fait pour eux.
7	2	6	Il est à rappeler le système de fonctionnement de l'institut est " <i>un système modulaire fonctionnant par vagues</i> ". C'est pourquoi le module de sténographie ne se donne pas durant l'année 2014-2015, mais est programmé pour l'année 2015-2016. En outre, l'Audit Qualité ne prend pas en compte qu'il est obligatoire (respect des listes de compétences définies) pour l'institut de poursuivre les modules de sténographie dans l'attente des nouveaux programmes de la section.
8	3	1	Quant à la recommandation " <i>s'assurer que les acquis d'apprentissage soient compris et intégrés par les étudiants</i> ", une grille sur les capacités terminales, sur leur évaluation en termes d'acquis et non acquis, et en degrés de maîtrise est communiquée et expliquée aux étudiants en début des modules. Aussi, elle est signée par ceux-ci.
8	3	3	Le fonctionnement par vagues répond à l'ancrage local de l'institut, aux moyens de la dotation des périodes organisables, ainsi qu'au volume d'étudiants. Ce système répond à une demande d'effectuer des études supérieures dans la région.
8	3	4	Les cours sont justement personnalisés puisque les étudiants arrivent en promotion sociale avec des pré-requis très différents d'un étudiant à l'autre. Nous ne pouvons que prendre compte de leur niveau de départ. Par contre, il arrive que des étudiants disposent d'un minimum de connaissances dans une UF. L'idée d'associer un "examen d'entrée" pour certaines UF a donc été émise.
8	3	6	Pour information, les heures de gestion ont été augmentées dans le nouveau programme de gestion.
9	3	8	Les étudiants disposent d'une grille d'évaluation décomposée en critères et en indicateurs pour leur TFE.
9	3	9	Des heures pour la guidance individuelle et collective sont d'office programmées. Les étudiants disposent d'une liste d'adresses potentielles où effectuer leur stage, la plupart de ces lieux de stage sont en demande de stagiaire.

9	3	10	<p>1) Tout d'abord, nous réfutons le principe de "rentabilité" par le fonctionnement "par vagues" et soulignons que nous ne versons pas <u>dans le commercial</u>.</p> <p>2) Nous constatons toujours une nuance : "...<i>certaines cours (comme le cours de droit) sont en effet dispensés à des moments totalement inopportuns dans le parcours de l'étudiant.</i>"</p> <p>Or, les cours de droit se donnent <u>sur une année</u> et non à des moments inopportuns ou encore en première année.</p> <p>3) Fonctionnement "par vagues" Les étudiants ont la liberté de rechercher le module ailleurs, ou encore de suivre la suite de la formation dans d'autres cours sur la même année scolaire. Ils évitent ainsi de perdre un an et l'allongement de leurs études.</p> <p>Des relations entre les UF se font naturellement, elles ne sont juste pas formalisées.</p>
10	3	11	<p>L'institut de Promotion sociale fonctionne par des évaluations à notation en degrés de maîtrise pour chaque acquis depuis des années.</p> <p>La direction a à cœur que l'ensemble de ses enseignants utilisent les grilles des compétences terminales, et déterminent les acquis d'apprentissage par les degrés de maîtrise. Il est à remarquer que le système d'évaluation par cotations est toujours d'application dans le plein exercice et dans le primaire.</p>
11	4	5	<p>Les étudiants du bachelier disposent d'un local qui leur est attribué, la Cyber'exam. Cependant, les budgets ne permettent pas de réserver une classe supplémentaire pour la section.</p>
11	4	7	<p>Il existe une collaboration entre la bibliothèque de Huy et l'institut. Des formations pour les enseignants y ont été organisées ("Les mardis du Mind Mapping" en novembre juste avant la fermeture de la bibliothèque). Les étudiants y effectuent des recherches pour les travaux de fin d'études. Il est toutefois à remarquer que la bibliothèque a dû être fermée en raison de travaux une partie de l'année. Cette fermeture a malheureusement coïncidé avec l'année de l'audit des experts de l'AEQES.</p>
13	5	1	<p>Nous nous permettons de mettre en évidence la lourdeur administrative de la formalisation de la qualité.</p>

Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)

ETIENNE FIEVEZ



Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
de l'autoévaluation

SANIRA BONNOUH

