

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

**RAPPORT D'ÉVALUATION
PROM SOC Supérieur Mons-Borinage**

Comité des experts :
Mme Fabienne PIRONET, présidente
M. Charles BOZONNET, Mme Christelle CAYOL
et Mme Stéphanie LEKEU, 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 2 et 3 février 2015 à la PromSoc supérieur Mons-Borinage. 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 parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques 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 les représentants des employeurs qui ont participé aux entrevues 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 14 membres du personnel, 14 étudiants, 2 diplômés et 3 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 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 2 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 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Le 1^{er} juillet 2014, l'École industrielle supérieure s'est associée à deux autres établissements de la région montoise (Mons Formation et le Centre Provincial d'Enseignement de Promotion Sociale du Borinage) pour former un tout nouvel établissement, PromSoc supérieur Mons – Borinage, organisant 18 bacheliers et brevets d'enseignement supérieur.

Le bachelier en Secrétariat de direction (Assistant de direction à partir de la rentrée académique 2015-2016) est dispensé en soirée sur le site de Mons. Le nombre d'inscrits dans les unités d'enseignement de premier niveau est relativement stable depuis plusieurs années.

Remarques préliminaires

Au seuil de ce rapport, le comité souhaite rappeler deux éléments de contexte : l'établissement n'a pas encore achevé son processus de stabilisation suite à la fusion de trois établissements dépendant tous de la Province du Hainaut et la section a eu à gérer un important problème de ressources humaines qui a déstabilisé le cœur de son programme les dernières années.

Cela explique en partie le grand décalage entre, d'une part, ce que le comité a pu lire dans le rapport (porteur sur certains points importants de la vision de la nouvelle direction, volontariste et positive) et, d'autre part, la réalité beaucoup moins rose et/ou optimiste constatée lors de la visite (où sur de nombreux points des affirmations ou perceptions contradictoires se sont révélées entre direction, équipes pédagogique et administrative et étudiants).

Cela explique aussi que, ayant rencontré certains enseignants très récemment engagés dont le rôle dans le programme est central et des représentants du milieu professionnel peu nombreux et assez peu représentatifs des évolutions du métier, le comité n'a pas pu trouver réponse à toutes les questions soulevées par la lecture du rapport d'autoévaluation.

Le constat principal de ce rapport est que la section est clairement en position très critique, car sa réputation n'est pas très bonne, au point que pas mal d'étudiants iraient s'inscrire ailleurs si une autre école proposait ce programme à Mons, et le niveau du programme tel qu'il existe actuellement ne répond pas aux exigences du niveau 6.

La nouvelle direction est bien consciente de la situation et se dit prête à mettre les moyens nécessaires pour redresser la situation. Le projet stratégique qu'elle a présenté lors des entretiens est en phase avec la plupart des recommandations du comité et le comité ne peut que l'encourager face à ce défi de prime abord colossal.

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

- 1 La fusion des trois établissements a été pensée et vécue comme une opportunité pour améliorer l'offre d'enseignement supérieur en promotion sociale de la Province du Hainaut en région montoise ainsi que la qualité des programmes. La vision stratégique de ce projet n'a cependant pas encore eu d'impact confirmé sur la section. Le comité en veut pour exemples les documents présentant les politiques et pratiques de gouvernance et de qualité de l'établissement, qui ne sont guère connus des acteurs de la section, ou encore la politique de développement de partenariats avec des divers acteurs régionaux pour l'organisation des stages, le renforcement de la professionnalisation dans les formations ou l'amélioration de la visibilité de l'établissement, autant d'opportunités dont la section ne s'est pas encore saisie.

Recommandation : le comité encourage la section « à embarquer sur le bateau » et à s'inscrire pleinement dans le projet stratégique que lui propose la direction, en définissant bien sûr elle-même les objectifs opérationnels et les actions concrètes à mener pour y arriver ; c'est une question de survie.

- 2 L'établissement a nommé une coordinatrice qualité qui a piloté la fin de l'exercice d'autoévaluation de la section. Son rôle sera fondamental les prochaines années pour accompagner la section dans sa restructuration. Le comité a constaté que la démarche qualité est encore perçue par les enseignants comme une sorte d'« inspection bis ».

Recommandation : dans son rôle de facilitatrice et de soutien méthodologique, le comité invite la coordinatrice qualité à être particulièrement attentive à l'implication des étudiants dans la démarche qualité et invite toutes les équipes à se mobiliser pour développer au sein de la section une culture et des pratiques qualité. Cela ne veut pas nécessairement dire recommencer tout à zéro. Sur certains sujets, il s'agira de formaliser un peu ce qui se fait déjà, dans d'autres, il s'agira d'identifier des solutions à des problèmes précis détectés à l'occasion de l'exercice d'autoévaluation. La section fait partie d'un établissement de grande taille et d'un réseau important dans la région. Les échanges de pratique avec des représentants d'autres sections ou établissements seront sans doute inspirants pour les membres de la section.

Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 3 Le comité a constaté qu'il y a très peu de concertation entre les enseignants ou qu'elle est essentiellement informelle. Aucun représentant du monde professionnel et aucun étudiant ne semble associé directement et régulièrement à ce processus. Par ailleurs, l'évaluation des enseignements par les étudiants n'est pas organisée systématiquement dans la section. Certains enseignants le font de leur propre initiative, d'autres pas.

Recommandations : le comité recommande à la section de mettre en place une coordination pédagogique ainsi qu'une veille professionnelle régulière (via, entre autres, des contacts avec des représentants du monde professionnel, anciens compris) de manière à actualiser son programme et le mettre en phase avec les réalités actuelles du métier d'assistant de direction.

Le comité invite également la section à mettre en place une évaluation systématique des enseignements par les étudiants qui réponde aux obligations légales et de s'assurer que le suivi adéquat soit effectué.

Information et communication interne

- 4 Le comité note qu'il existe divers outils de communication mis à disposition de la section par l'établissement mais que ceux-ci sont peu voire pas utilisés. La plateforme *eCampus*, par exemple, est très peu utilisée dans la section, que ce soit comme outil pédagogique ou comme outil de communication.

Recommandation : le comité encourage la section à se saisir des outils de communication mis à sa disposition par l'établissement pour gérer efficacement la diffusion de l'information en son sein. Il sera semble-t-il utile de réunir les équipes et les étudiants pour définir les grandes lignes de la politique de communication de la section (quelle information ? à qui ? quand ? par quel canal ? etc.).

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 Les dossiers pédagogiques qui assurent la pertinence du programme sont renouvelés sur base régulière par le Conseil Supérieur de la Promotion Sociale. Chaque établissement a cependant, via une liberté pédagogique de 20%, la possibilité de se les approprier et de les colorer en fonction de ses réalités spécifiques.

Recommandation : le comité recommande à la section de se saisir de cette opportunité en consultant davantage de professionnels de la région.

- 2 Les enseignants rencontrés sont pour la grande majorité des enseignants à temps plein et ont peu voire pas de contacts avec la réalité du terrain professionnel. Cela a pour conséquence que la formation n'est pas toujours actualisée avec les besoins du milieu professionnel.

Recommandation : le comité recommande à la section d'associer davantage de professionnels, incluant des anciens, à ses activités pédagogiques (professeurs invités, conférenciers ponctuels, membres de jurys). Cela lui permettra en effet de renforcer la préparation de ses étudiants à leur futur métier et leur confiance à pouvoir trouver un emploi motivant.

- 3 L'acquisition de compétences en recherche (recueil et analyse d'information, synthèse, abstraction, esprit critique, etc.) est un des critères sur lequel repose la distinction entre le niveau 5 (Brevet d'Enseignement Supérieur) et le niveau 6 (Bachelier) de l'enseignement supérieur. Un cours « méthode de travail » a été créé dans la section et est destiné à apporter un soutien aux étudiants pour l'élaboration de leur épreuve intégrée. Sur base des documents consultés et de ce qu'il a pu comprendre de la façon dont ce cours est conçu et organisé pour l'instant, le comité estime toutefois que cela reste insuffisant.

Recommandation : le comité recommande à la section d'évaluer dans quelle mesure elle répond ou pas à cette exigence de niveau 6 et, le cas échéant, d'organiser toute autre activité pédagogique qu'elle jugera pertinente pour développer ces compétences de recherche. Il invite la section à intégrer ces compétences tout au long du parcours dans différents modules, dès la première année.

- 4 La dimension internationale de la section (mobilité des étudiants et des enseignants) est quasi inexistante alors que les compétences en langues étrangères sont au cœur de la formation. Les étudiants ne connaissent pas bien ce dispositif, notamment l'existence de bourses, et certains d'entre eux se déclarent très intéressés par la possibilité d'un stage en Flandre ou à l'étranger.

Recommandation : le comité recommande à la section d'améliorer sa communication à ce sujet et d'apporter le soutien nécessaire aux étudiants qui souhaiteraient bénéficier de cette opportunité.

Information et communication externe

- 5 La section participe à divers salons et les informations sur le programme sont disponibles sur le site Web ; elles ne sont cependant pas toujours actualisées.

Recommandation : le comité invite la section à bien veiller à l'actualisation des informations sur le site Web.

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 - Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés - Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 1 Les acquis d'apprentissage du programme sont définis dans les dossiers pédagogiques et le comité n'a pas pu se faire une idée claire de la manière dont ils sont évalués, en particulier en ce qui concerne les compétences centrales au métier (français, langues étrangères et bureautique).

Recommandation : le comité recommande à la section de mettre ce sujet en priorité à l'agenda de la coordination pédagogique, car il déterminera sans doute la manière dont la section se saisira des autres recommandations du comité dans ce chapitre.

- 2 D'après les documents consultés et les témoignages recueillis lors des entretiens, l'approche pédagogique est plus théorique que pratique dans la plupart des matières.

Recommandation : le comité encourage la section à renforcer le côté pratique et professionnalisant de ses enseignements : mises en situation, travaux de groupe qui permettent aux étudiants de développer leurs soft skills, etc.

- 3 Les informations recueillies à propos de l'information, l'organisation, le suivi et l'évaluation des stages et de l'épreuve intégrée n'a pas permis au comité de se faire une idée claire et précise des processus mis en place par la section sur ces deux activités, piliers de la formation.

Recommandations : le comité recommande à la section d'apporter tout le soutien nécessaire à la nouvelle enseignante en charge de la coordination des stages pour mettre en place les améliorations jugées utiles. Pour l'épreuve intégrée, le comité renvoie à la recommandation faite au Critère 2, point 3.

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

- 4 Le comité n'a pas perçu chez les enseignants une vision globale du programme, chacun semblant se concentrer sur sa/ses propre(s) UE(s). Certains cours de langues font exception notable à ce constat général. Y sont en effet organisées des activités transversales à plusieurs cours, très appréciées des étudiants.

Recommandations : le comité encourage la section à élargir cette pratique à d'autres cours et invite la section à profiter du décret paysage, dont les principes autorisent et favorisent l'organisation de modules transdisciplinaires, pour améliorer son programme en ce sens.

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 La plupart des enseignants sont des enseignants de profession et semblent dévoués à leurs tâches. Au cours des entretiens, le comité a observé que les nouveaux membres du personnel ne disposaient pas toujours de toutes les informations qui auraient pu les aider à mieux s'intégrer dans le programme et dans l'équipe.

Recommandations : le comité recommande à la section de recruter plus de professeurs invités (enseignants qui continuent à exercer une activité professionnelle en-dehors de la section) et de répartir entre eux les cours qui concernent les matières principales du cœur métier. Cela soulagera l'enseignante qui assure seule pour l'instant ces tâches (en plus de la supervision des stages) et pourrait insuffler un nouveau dynamisme à la section.

Le comité recommande également à l'établissement de veiller à la formation technique et pédagogique des équipes pour qu'elles exploitent au mieux tous les outils mis à leur disposition. Plusieurs pistes ont déjà été évoquées par la section et le comité l'encourage à les poursuivre.

Le comité recommande finalement à la section d'améliorer son processus d'accueil des nouveaux membres du personnel, par exemple en rédigeant à leur intention un mémo pratique.

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

- 2 Malgré quelques inconvénients (température des locaux incontrôlable et fiabilité des ascenseurs), la section semble assez satisfaite de l'infrastructure dont elle dispose. Les syllabi de cours sont systématiquement déposés sur la plateforme.

Recommandation : le comité encourage la section à étoffer son offre de ressources documentaires physiques ou numériques relatives aux cours. Les autres implantations de l'établissement et les divers partenariats de l'établissement pourraient ou devraient permettre une mutualisation des ressources matérielles.

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

- 3 Les enseignants sont proches des étudiants et disponibles pour les aider au quotidien. Le cours « méthode de travail » a aussi un objectif de remédiation.

Recommandations : le comité recommande à l'établissement d'aller de l'avant avec l'idée d'un agent-relais au service des étudiants de la section et à préciser ses missions.

Il recommande également à la section de favoriser le tutorat entre étudiants et d'organiser des activités, pédagogiques ou sociales, permettant aux étudiants des différentes années de mieux se connaître.

Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 4 La section dispose de très peu de données à ce sujet. Elle a procédé à plusieurs enquêtes par questionnaire et les taux de réponse ont été excessivement faibles.

Recommandation : le comité recommande à la section de recueillir et d'analyser en priorité des données concernant le taux d'insertion professionnelle de ses étudiants et le taux d'abandons, particulièrement élevé dans la section.

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 - Analyse SWOT - Plan d'action et suivi

- 1 Comme indiqué dans les remarques préliminaires, le comité a constaté un important décalage entre ce qui est décrit dans le rapport et ce qu'il a vu, lu et entendu pendant la visite. La méthodologie proposée à la section lui était-elle bien adaptée ou la section n'a-t-elle pu ou voulu se l'approprier ?
- 2 L'analyse SWOT se révèle parfois contradictoire (plusieurs points se retrouvent en effet et dans la colonne « Forces » et dans la colonne « Faiblesses », par exemple le matériel informatique).
- 3 Le plan d'action quant à lui se présente sous forme de liste de thèmes et de pistes d'action, dont certaines semblent contredire l'analyse SWOT (par exemple, pourquoi présenter la communication sur les stages et l'EI à la fois comme une force et comme une piste d'amélioration ?). En outre, le lien entre les faiblesses identifiées dans l'analyse SWOT et le plan d'action est parfois inexistant (par exemple, la diminution du nombre d'étudiants en abandon est proposée comme un des 4 thèmes du plan d'action et le taux d'abandon n'est pas repris comme faiblesse dans l'analyse SWOT).

Recommandation : dans un premier temps, le comité recommande à la section d'élaborer son plan d'action autour des trois grands axes stratégiques identifiés lors des entretiens (S'ouvrir sur le monde extérieur ; Professionnaliser davantage et Développer la coordination pédagogique). Il lui recommande de définir deux ou trois objectifs pour chacun de ces axes et de décliner ces objectifs en quelques actions en mentionnant pour chacune le niveau de priorité, la personne responsable et le timing prévu pour sa réalisation. L'exercice de priorisation sera fondamental, car il est évident que la section ne pourra pas s'attaquer à tous les sujets en même temps. La démarche qualité est un processus qui prend du temps et, comme dit un proverbe chinois, « Ne vous inquiétez pas d'avancer lentement, inquiétez-vous seulement si vous êtes arrêté ».

CONCLUSION

La section se trouve aujourd'hui face à un énorme défi et dispose de nombreuses ressources pour le relever : le soutien de la direction de l'établissement, des services transversaux à sa disposition (coordination qualité, agent-relais, services informatiques, etc.), un réseau de partenariats accessible, des étudiants motivés et, le plus important, les compétences des équipes soucieuses de mener au mieux leur mission sociale et pédagogique.

Comme indiqué au Critère 3, Point 1, le comité estime que la première priorité de la section est de renforcer la coordination pédagogique en son sein, car cela impliquera plus de communication entre les membres de la section (personnel enseignant, administratif et étudiants) et, si elle peut se développer dans un esprit positif et dans le respect des forces et contraintes de chacun, cette communication nourrira la motivation à atteindre ensemble des objectifs communs.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none">⇒ Soutien volontariste de la direction⇒ Coordinatrice qualité, services transversaux et réseau de partenariats de l'établissement à la disposition de la section⇒ Équipes dévouées à leur mission pédagogique et sociale⇒ Infrastructure adéquate	<ul style="list-style-type: none">⇒ Manque de coordination pédagogique et tout ce que cela implique en termes d'organisation, d'intégration et d'évaluation des activités pédagogiques⇒ Insuffisance d'ouverture sur le monde extérieur (professionnel et international)⇒ Communication interne et externe non optimale⇒ Insuffisance de développement de la culture et des pratiques qualité

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none">⇒ Seul établissement à proposer cette formation en cours du soir sur la région de Mons	<ul style="list-style-type: none">⇒ Exigences du niveau 6

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none">⇒ S'engager dans la démarche qualité et s'approprier les outils méthodologiques proposés par l'établissement.⇒ Développer la coordination pédagogique.⇒ Renforcer les aspects professionnalisants de la formation.⇒ Adapter la formation aux évolutions du métier et aux exigences du niveau 6.



Evaluation 2014-2015 du cursus
Assistant - Secrétariat de direction

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond
			NEANT

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

A. BLONDEAU

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

Heuzey Valentine

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