

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

### **RAPPORT D'ÉVALUATION IEPSCF de Marche-en-Famenne**

Comité des experts :  
Mme Andrée HOUGARDY, présidente  
Mmes Mireille LAMBERT, Hilde SELS  
et Elisabeth MEERTS, 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 susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 24 et 25 février 2015 à Marche-en-Famenne. 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 12 membres du personnel, 9 étudiants, 3 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 dans le cadre du type d'enseignement délivré. Il reprend la structure du nouveau référentiel AEQES<sup>2</sup> 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).

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2015)

<sup>2</sup> 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](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 2 mars 2015)

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

L'IEPSCF de Marche-en-Famenne est implanté sur quatre sites (Marche, Jemelle, Bastogne et Bomal) et offre une vaste gamme de formations allant du niveau secondaire au niveau supérieur.

Trois bacheliers en cours du soir sont proposés : Comptabilité, Informatique de gestion et Secrétariat de direction. Ce dernier, qui fait l'objet de la présente évaluation, est organisé à Marche-en-Famenne. Selon le système propre à l'enseignement de promotion sociale, le cursus est découpé en unités d'enseignement (ou modules) qui sont capitalisables. Un cycle complet s'échelonne, à l'IEPSCF de Marche-en-Famenne, sur quatre années.

Jusqu'à juin 2014, l'IEPSCF de Marche-en-Famenne a proposé le bachelier en Secrétariat de direction. Depuis la rentrée académique 2014-2015, le bachelier en Assistant de direction a vu le jour. Compte tenu de la phase transitoire, le rapport fait généralement référence au bachelier en Secrétariat/Assistant de direction.

## 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 Comme tout établissement de promotion sociale, l'IEPSCF Marche-en-Famenne s'inscrit dans le processus de l'apprentissage tout au long de la vie et répond aux principales finalités de l'enseignement de promotion sociale (concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire). À travers les divers entretiens qu'il a menés, le comité des experts a observé ce qu'il qualifierait de « posture d'humanisme et authentique respect des valeurs » de l'enseignement de promotion sociale. Tous les acteurs rencontrés incarnent, à son avis, ces valeurs.

*Recommandation : l'établissement et les différents personnels se saisissent pleinement des missions de l'enseignement de promotion sociale. Le comité des experts encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie.*

- 2 Il convient de noter que durant la période 2014-2015, l'IEPSCF de Marche-en-Famenne a connu un changement de direction : mise à la retraite du directeur à la tête de l'établissement depuis plus de vingt ans et désignation d'un nouveau directeur, précédemment enseignant au sein de l'établissement. Le comité a pu constater lors de sa visite que l'intégration du nouveau directeur s'effectuait dans un esprit de continuité et de consolidation des acquis de la gouvernance (par exemple, en ce qui concerne l'harmonisation de fonctionnement entre les différents programmes relevant de l'offre d'enseignement supérieur).
- 3 Dans la région de Marche-en-Famenne, il existe, de manière informelle, un réel esprit de collaboration entre acteurs/organisations. L'ouverture vers l'extérieur constitue l'une des missions de l'enseignement de promotion sociale. Différents partenariats institutionnels ont été établis entre l'IEPSCF et le monde extérieur mais aucun ne concerne vraiment le bachelier en Secrétariat/Assistant de direction.

*Recommandation : tout en reconnaissant la valeur et les retombées pour l'Institut des contacts informels déjà établis, le comité des experts encourage l'établissement à favoriser et à formaliser les contacts en matière de partenariat, en particulier pour le bachelier évalué.*

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

- 4 De 2009 à 2012 s'est déroulée l'évaluation du bachelier en Informatique pour lequel un plan d'action et un suivi ont été mis en place afin de renforcer les points forts et de remédier aux faiblesses constatées. La direction de l'établissement et la responsable qualité avaient alors pris la décision de travailler avec une approche globale et transversale pour la gestion des trois bacheliers.
- 5 La coordinatrice qualité du programme évalué est une chargée de cours à qui la direction a attribué en outre des missions de coordination avec, en parallèle, la responsabilité des stages dans les trois bacheliers proposés par l'Institut.
- 6 L'IEPSCF est soumis régulièrement à des inspections débouchant sur un rapport ayant pour objectif la qualité globale en matière d'enseignement. Le comité des experts a constaté que la dernière inspection concernant le bachelier en Secrétariat de direction, option Entreprise et Administration remontait à décembre 2013. Les objectifs poursuivis par l'inspection concernaient l'évaluation et le contrôle au niveau des études et l'application des dossiers pédagogiques. La conclusion du rapport de l'inspection était

satisfaisante avec la conclusion suivante : « Pour les unités de formation visées, l'application des dossiers pédagogiques satisfait au prescrit légal ».

- 7 Lors de l'évaluation interne, les étudiants ont été informés de la démarche qualité et impliqués dans cette dernière avec la participation à l'analyse SWOT du programme ainsi qu'à l'enquête sur la qualité des enseignements. Toutefois, les échanges entre étudiants (et enseignants) lors des cours du soir ne sont pas simples à établir, et en outre, les étudiants ne sont pas représentés dans les organes décisionnels de l'IEPSCF (le côté informel était souvent d'application). Selon les témoignages recueillis, l'implication des différents acteurs n'a jamais posé de problème même si, au départ, on notait peut-être une certaine résistance à l'approche qualité. Dans le but d'obtenir la présence des étudiants, l'établissement a choisi de travailler selon la méthode des *focus groups*.
- 8 Même si toutes les parties prenantes rencontrées soulignent le sérieux de la formation et leur satisfaction générale, cette qualité n'est pas soutenue par un système qualité : l'IEPSCF est toujours en phase de réflexion pour l'implémentation d'une démarche qualité formalisée. Il en est de même pour beaucoup de projets d'amélioration, et les démarches actuelles restent toujours informelles (même après l'analyse des recommandations de l'évaluation du bachelier en Informatique).

*Recommandations : dès lors, le comité invite l'établissement à formaliser la démarche qualité et à expliciter sa finalité et ses résultats. Il encourage également l'établissement à mener une réflexion par rapport au remplacement de l'actuelle coordinatrice (mise à la pension) et veiller à un transfert de compétences vers la(les) personne(s) qui sera/seront chargée(s) des missions qui lui avaient été confiées. Il invite ensuite la direction à mettre en place une « commission pédagogique » ou structure similaire dans laquelle il y aurait des représentants étudiants.*

*Les réponses apportées aux enquêtes sont généralement satisfaisantes mais le comité des experts a constaté qu'il n'y avait pas d'analyse des données récoltées ni de suivi de plans d'action. Il encourage la direction à établir un plan de suivi afin de poursuivre son engagement dans le processus qualité et à communiquer sur les résultats des différentes enquêtes menées au sein de son établissement.*

### **Élaboration, pilotage et révision périodique du programme**

- 9 La révision des programmes est du ressort des instances de l'enseignement de promotion sociale qui propose de nouveaux dossiers en lien avec l'évolution des métiers et/ou des données pédagogiques. Comme précisé dans l'introduction, depuis septembre 2014, le bachelier en Assistant de direction a été introduit, avec une phase transitoire pour la formation en Secrétariat de direction.

### **Information et communication interne**

- 10 Le comité des experts relève que la communication interne est assez informelle mais efficace ; la volonté d'être proactif et d'améliorer la communication est bien présente, notamment depuis la rédaction du rapport d'autoévaluation. Ainsi, la plupart des supports d'information existent en format papier et en version électronique.
- 11 La convivialité favorise également la communication interne au sein de l'établissement.
- 12 Lors de l'inscription, le secrétariat rencontre tous les étudiants. Par la suite, les étudiants fréquentent le secrétariat pour photocopier des documents, obtenir des renseignements ou des attestations. Parfois, les documents sont commentés oralement lors des séances de cours et ils sont disponibles sur la plateforme *e-learning* ; d'autres, sur le site internet de l'établissement.
- 13 Pour ce qui concerne les enseignants, la communication interne se fait au travers d'entrevues avec la direction, entre membres du personnel ou alors lors de réunions d'équipes.

*Recommandation : si aujourd'hui, les échanges visent à être facilités et renforcés grâce aux outils informatiques, le comité encourage les membres du personnel à utiliser la plateforme et les messages électroniques pour les différentes formes de communication.*

## 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 dossier pédagogique du bachelier en Secrétariat/Assistant de direction est construit sur la base du profil professionnel, approuvé par le Conseil général de l'EPS. Il représente, pour l'ensemble des établissements qui offrent ce programme, un cahier des charges structurant en définissant notamment les finalités, le parcours d'études selon les prérequis, les unités de formation et leurs capacités terminales, etc. S'il permet dès lors une mobilité inter-établissements EPS pour les étudiants, la marge de manœuvre dans l'adaptation du programme est relativement faible au niveau de chaque établissement.

*Recommandations : le comité des experts attire l'attention des instances supérieures sur la nécessité de revoir régulièrement le profil professionnel de l'assistant de direction qui ne cessera d'évoluer avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication et les nouvelles formes d'organisation du travail. Il recommande la mise en place rapide d'une cellule de veille au sein de l'établissement.*

*Il suggère aussi à l'IEPSCF Marche-en-Famenne de rester attentif aux besoins des étudiants et du monde professionnel afin d'utiliser sa part d'autonomie pour proposer au sein des unités de formation des activités particulières adéquates.*

- 2 Les professionnels et les anciens étudiants rencontrés se déclarent globalement satisfaits de la formation telle qu'elle est dispensée. Ils ont tous insisté sur l'importance des *soft skills*. Le comité estime que les étudiants présents lors des entretiens en ont fait preuve par leur comportement professionnel.
- 3 La connaissance des langues étrangères est une plus-value indiscutable et le choix du néerlandais en première langue est primordial car Marche-en-Famenne se situe dans une région touristique. L'agencement du programme permettra maintenant de commencer plus tôt l'apprentissage du néerlandais et de continuer celui-ci durant tout le cursus. En effet, à l'entrée du bachelier en Secrétariat/Assistant de direction, les étudiants présentent un niveau quasi débutant en néerlandais. En anglais, ils ont généralement quelques acquis.

*Recommandation : le comité des experts invite l'établissement à réfléchir aux modalités à proposer aux étudiants pour intensifier la pratique des langues.*

- 4 Le comité des experts confirme le constat de l'établissement selon lequel la formation souffre d'un manque de contacts avec le monde professionnel.

*Recommandation : le comité des experts attire l'attention de la direction sur le fait qu'il faut exploiter davantage et de manière créative toutes les ressources à disposition et les rendre accessibles à tous (base de données, rencontres étudiants/monde professionnel, contact avec les diplômés en les impliquant d'une manière ou d'une autre dans la formation, exploitation dans les cours de l'expérience des étudiants travailleurs, etc.).*

- 5 S'agissant de la dimension internationale du programme - et de l'un de ses corollaires, la mobilité - le comité prend acte du fait que les étudiants qui fréquentent l'établissement sont généralement des femmes avec charge de famille. C'est un public peu disponible pour partir en mobilité, parfois à faibles revenus financiers, et en outre, bon nombre de ces étudiant(e)s sont des travailleurs qui souhaitent valoriser leur activité en suivant la formation de secrétariat/assistant de direction en cours du soir. La dimension internationale est donc *de facto* absente de la mise en œuvre du programme.

*Recommandation : si les arguments liés au profil du public « étudiants » et aux particularités de l'enseignement de promotion sociale sont à prendre en considération, le comité rappelle que de nombreuses possibilités existent pour introduire dans les formations des « aspects internationaux » afin de permettre aux étudiants de s'adapter aux évolutions d'une société multiculturelle.*

- 6 Au niveau des enseignants de l'IEPSCF de Marche-en-Famenne, le comité des experts prend conscience que la mobilité de ceux-ci est difficile à mettre en œuvre étant donné, notamment, les activités professionnelles qu'ils exercent à l'extérieur.

*Recommandation : le comité des experts encourage les enseignants/étudiants à intégrer dans les cours et les stages la « mobilité par Internet » ce qui pourrait ainsi améliorer les connaissances écrites (échange de mails,...) ou orales (téléphone, Skype,...), en créant des réseaux au-delà de la région et en favorisant le travail collaboratif.*

### **Information et communication externe**

- 7 L'IEPSCF de Marche-en-Famenne dispose d'une bonne visibilité ; son image est positive. Selon les témoignages recueillis, la communication et les supports traditionnels sont soignés et attractifs. Pour informer les étudiants, l'IEPSCF fait paraître des annonces dans la presse locale, met à disposition des brochures explicatives, etc. De manière générale, la bonne réputation de l'établissement est à souligner et le « bouche-à-oreille » fonctionne bien.
- 8 L'établissement dispose d'un site Web qui procure aux visiteurs des informations utiles sur sa philosophie, les possibilités de formation ainsi que les descriptifs des cours.
- 9 L'établissement organise aussi des séances d'information auprès des étudiants du secondaire ; il les informe des possibilités offertes dans les trois bacheliers proposés. Il est également présent dans certains salons tels que le SIEP, par exemple.

*Recommandation : le comité des experts soutient l'intention d'améliorer le site internet afin de le rendre plus dynamique, avec éventuellement, la possibilité d'inscrire les étudiants en ligne.*

*Il recommande aussi l'organisation d'une formation à destination du personnel enseignant (surtout) et administratif lorsque la plateforme d'e-learning passera de Claroline à Claroline Connect.*



### 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 Comme rappelé au point 1, page 7, les acquis d'apprentissage (capacités terminales) sont imposés par les instances de pilotage. Le référentiel de base est le profil professionnel de l'assistant de direction. Les « *soft skills* » tels que l'autonomie, la sociabilité, la flexibilité, la capacité d'adaptation, etc. semblent être intégrés dans le programme de formation et globalement acquis par les étudiants. Ceci a été observé à travers les divers entretiens.
- 2 L'usage du référentiel constitue une opportunité qui est appréciée par les enseignants ; les critères d'évaluation sont connus et la mobilité est assurée entre EPS.

#### Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

- 3 Les apprentissages sont concrets et réalistes ce qui a pour conséquence d'augmenter, chez les étudiants, le bien-être et la confiance en soi. Le monde extérieur reconnaît la qualité de cet enseignement supérieur de promotion sociale.

*Recommandations : en ce qui concerne les supports pédagogiques, le comité des experts encourage l'emploi de documents professionnels authentiques afin de renforcer les liens avec le monde extérieur.*

*Le comité des experts invite également les enseignants à explorer de nouvelles formes d'apprentissage (par exemple : la pratique des classes inversées, l'e-learning, etc.).*

- 4 Une initiation progressive et collective à la recherche d'information est organisée dès le début de la formation, avec son corollaire : un développement de l'esprit critique. Les étudiants sont donc très bien préparés à la recherche d'information. De plus, des conseils sont donnés par le corps professoral pour présenter une bibliographie, se référer aux normes de présentation, connaître les règles concernant le droit à l'image ou les droits de la propriété intellectuelle.

*Recommandation : en lien avec la rigueur du référencement, des droits d'auteurs et de la propriété intellectuelle, le comité des experts invite l'équipe pédagogique à bien référencer les supports didactiques.*

- 5 L'atelier de projet professionnel comporte une partie pratique et une partie théorique (assez succincte). Les étudiants apprécient cette activité car elle leur demande de s'impliquer concrètement et de faire le maximum pour la concrétiser.

- 6 L'organisation du stage incombe à l'étudiant : choix du lieu de stage et négociation avec l'entreprise pour les activités à réaliser, sur la base d'un document fourni à l'étudiant. Dès lors, la responsabilité de la qualité du stage semble dépendre entièrement de l'étudiant (et de son employeur). Le comité des experts estime pourtant que cette responsabilité relève également de l'établissement, en particulier dans le cadre d'une augmentation des périodes attribuées aux stages et si le contact avec le maître de stage (référént en entreprise) n'est pas systématique. En outre et selon l'avis du comité, l'évaluation d'un stage par un employeur - qui est par ailleurs l'employeur permanent de l'étudiant - induit une difficulté d'ordre éthique.

La possibilité d'aller faire un stage à l'étranger existe mais peu d'étudiants sont intéressés car exercent déjà une activité professionnelle.

L'encadrement des stages est jusqu'en juin 2015 du ressort d'une enseignante chargée de plusieurs unités de formation liées à la communication avec, en plus, la coordination pédagogique des trois bacheliers et autres tâches annexes.

*Recommandations : une réflexion globale sur l'organisation et l'évaluation du stage devrait être menée pour garantir la qualité des stages, de manière plus homogène et plus constante.*

*Le comité des experts invite la direction de l'établissement à pourvoir rapidement au remplacement de la personne qui encadre les stages. Il recommande que la/les personne(s) à qui attribuer cette mission possède(nt) une très bonne connaissance du tissu socio-économique de la région. Il invite ainsi l'établissement à étudier la possibilité de partager la charge de travail entre plusieurs professeurs. Cette manière de faire permettrait d'envisager une visite de stage dans l'entreprise.*

*Le comité des experts suggère que le suivi de l'étudiant en stage puisse, le cas échéant, être organisé à distance pour autant que l'entreprise en ait la possibilité mais aussi que la bande passante le permette. Du côté de l'établissement de promotion sociale, cela devrait être techniquement possible.*

- 7 Le processus qui conduit l'étudiant à réaliser son épreuve intégrée est bien conçu et déployé dans un laps de temps réfléchi. Les étudiants sont bien informés, en temps voulu, des acquis visés par l'épreuve intégrée et des modalités d'évaluation. En outre, l'épreuve intégrée comporte une composante linguistique (néerlandaise et anglaise), c'est un atout ! Sur la base des échantillons consultés, le comité des experts a apprécié la variété des sujets, la qualité des documents, la dimension pratique explorée, etc. Il apprécie également le fait qu'il soit laissé à l'étudiant une place pour la créativité dans les travaux à remettre ou à présenter.

*Recommandation : le comité des experts suggère cependant d'explicitier davantage les grilles d'évaluation (en se basant, par exemple, sur des critères utilisés pour la dimension linguistique).*

- 8 Point d'attention : les représentants du monde professionnel déplorent qu'à l'heure actuelle, la maîtrise de la langue française (orthographe) laisse à désirer (de même d'ailleurs que les compétences linguistiques) alors que les employeurs exigent qu'un secrétaire (ou un assistant) soit capable de rédiger sans faute. Dans ce contexte, certains enseignants sont amenés à proposer de la remédiation (notamment en orthographe française) durant le cursus secrétariat/assistant de direction.

### **Agencement global du programme**

- 9 Les cours sont organisés à raison de trois soirées par semaine sur une période de quatre ans. Les étudiants apprécient la pédagogie mise en place au sein de l'établissement, à savoir une articulation pratique/théorie qui leur permet, par exemple, de construire leurs savoirs au départ de situations problèmes. De même, ils mettent directement en pratique ce qu'ils ont appris. L'essentiel pour eux est de partir de thèmes et d'activités qui leur « parlent », qui ont du sens et qui permettent rapidement une mise en pratique. En outre, ils peuvent, moyennant le respect des prérequis, déterminer leur propre rythme de progression. Comme indiqué plus haut, le parcours de formation ainsi que son suivi sont cohérents : l'équipe pédagogique est ouverte aux nouvelles technologies et tient compte des difficultés de son public d'adultes en formation. Une relation de confiance est établie entre l'institution et les étudiants.
- 10 Le comité des experts souligne positivement l'organisation récurrente annuelle de toutes les unités de formation (UF) de la formation. Quant aux étudiants, ils ont unanimement apprécié le caractère modulaire de leur cursus. Cependant, en fin de cursus, les étudiants se plaignent auprès de leurs professeurs que leur charge de travail est importante. Cette dimension semble avoir été prise en compte par la direction de l'établissement qui a étudié le problème afin d'alléger et de rééquilibrer les horaires de la quatrième année.

- 11 Pour certaines unités d'enseignement communes aux trois bacheliers proposés par l'IEPSCF, la direction de l'établissement a pris l'option de procéder au regroupement horizontal des enseignements. Cette démarche est nécessaire pour une gestion rationnelle de la dotation des périodes.

#### **Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage**

- 12 Les étudiants apprécient le principe des évaluations sur une base régulière (à la fin d'un chapitre ou d'une séquence d'apprentissage) car cela les oblige, disent-ils, à consentir un investissement régulier dans leur apprentissage.

## 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

- 1 L'IEPSCF de Marche-en-Famenne présente la structure hiérarchique suivante : un directeur avec un staff d'une centaine de chargés de cours et du personnel administratif (trois secrétariats sur quatre implantations). Le siège de la direction est situé à Marche-en-Famenne. L'organigramme fonctionnel est diffusé dans tout l'établissement afin que toute personne puisse y repérer les différentes personnes ressources et les missions qui leur sont attribuées. Tout comme son prédécesseur, le nouveau directeur est très accessible et à l'écoute.
- 2 Dans ce contexte favorable, son équipe pédagogique est stable, motivée, soudée et qualifiée ce qui facilite la tâche de la nouvelle direction. Elle est porteuse des valeurs et des missions de l'EPS. Les profils des enseignants sont variés (enseignants et experts qui, en majorité, exercent une autre activité professionnelle) ce qui enrichit la formation des étudiants.

*Recommandation : s'agissant de la charge de travail pour le personnel responsable de la formation évaluée, le comité des experts conseille de réfléchir, à l'avenir, à une meilleure répartition des fonctions et responsabilités (stages, qualité, coordination pédagogique, etc.).*

- 3 L'équipe administrative est stable et compétente ; elle constitue un précieux soutien pour la nouvelle direction. Tout se passe dans un bon climat de travail, y compris pour le personnel technique. Une présence du secrétariat est assurée en soirée.

*Recommandation : dans ce contexte positif, le comité des experts rappelle toutefois l'importance de veiller à construire une conduite collégiale et formalisée de la qualité de la formation.*

- 4 En termes de formation continuée, une offre est régulièrement communiquée aux membres du personnel. Par exemple, le CAF (centre d'autoformation et de formation continuée de la Communauté française) propose des journées pédagogiques gratuites. Le personnel semble préférer des modalités davantage ciblées sur leurs besoins et leurs disponibilités : formations internes et autoformation. Il prend bonne note de la formation qui sera mise en place pour le nouveau logiciel de gestion de l'établissement.

*Recommandation : le comité des experts encourage tous les membres du personnel à s'impliquer dans les formations internes ou externes ainsi que dans l'autoformation.*

#### Ressources matérielles

- 5 L'IEPSCF est situé dans un environnement agréable. La cohabitation avec l'école de plein exercice est constructive : les locaux et le matériel pédagogique sont partagés. Ainsi les salles de cours sont très bien équipées ; le parc informatique est bien développé et la maintenance de celui-ci est assurée. Même si les étudiants sont parfois obligés de travailler à deux sur un même PC, le regroupement horizontal permet aussi des interactions entre étudiants fréquentant des sections différentes et favorise l'interdisciplinarité. Des retroprojecteurs sont à la disposition des enseignants et plusieurs salles sont équipées d'un tableau interactif. Les salles de cours et le matériel pédagogique sont très bien entretenus ; les logiciels de bureautique sont à jour.

- 6 L'établissement dispose d'un système d'e-learning. La plateforme a été choisie après consultation des enseignants de différents établissements. Aujourd'hui, Claroline est en fin de vie. Prochainement, la version de Claroline Connect sera opérationnelle ; elle offrira de plus grandes possibilités telles que, par exemple, le portfolio qui suivra l'étudiant tout au long de sa formation.

*Recommandations : la plateforme d'e-learning n'est pas encore utilisée par l'ensemble du corps professoral. Le comité des experts encourage les enseignants à développer davantage l'usage du e-learning en proposant plus d'interactivité aux étudiants.*

*Le comité des experts apprécie le fait que tous les enseignants sont inscrits sur la plateforme avec un login et un mot de passe ; il les encourage à adapter, à reformater leurs cours, leurs exercices, etc. À la direction de l'IEPSCF, il demande de stimuler les enseignants à utiliser toutes les fonctionnalités de la plateforme. Une réflexion est à mener face à la multitude des outils qui ne sont pas utilisés au maximum de leurs potentialités.*

- 7 Le comité des experts note la présence d'une bibliothèque numérique pour les outils bureautiques mais constate qu'elle est peu utilisée.
- 8 L'absence d'une bibliothèque physique est largement compensée par l'offre des ressources numériques ; les étudiants sont invités à rechercher de l'information complémentaire par eux-mêmes.

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

- 9 L'IEPSCF prend en compte la valorisation des acquis, de l'expérience : les capacités acquises en dehors de l'enseignement (expérience professionnelle, formation, etc.) sont prises en considération. Il s'agit donc d'une réelle opportunité pour des adultes en reprise d'études.
- 10 Au moment de l'inscription, tout est mis en place pour aider l'étudiant dans son orientation professionnelle que ce soit par le soutien d'un professeur ou d'un membre du secrétariat. Ensuite, l'établissement assure un suivi personnalisé du parcours des étudiants.
- 11 Pour les étudiants en difficulté, l'IEPSCF soutient discrètement les élèves en difficultés personnelles, financières, etc.
- 12 S'il n'existe pas structurellement de cellule d'aide à la réussite, l'établissement met tout en œuvre pour faciliter le dialogue entre enseignants et étudiants et des propositions de remédiation sont offertes.

*Recommandation : le comité des experts suggère de mettre à la disposition des étudiants du matériel pour assurer la remédiation de manière autonome. Des solutions de remise à niveau pourraient être développées en s'appuyant sur des expériences probantes (ex : le cours de bureautique a mis par exemple à la disposition des étudiants des modules de renforcement).*

### **Analyse des données nécessaires au pilotage du programme**

- 13 Une réflexion sur le taux d'abandon est menée (il est jugé assez élevé, tant par l'établissement que par le comité et ceci surtout en début de formation). Des hypothèses d'explication ont été formulées : prise de conscience des lacunes (notamment en orthographe française ou en langues étrangères), du seuil d'exigence demandé, des raisons personnelles, etc. *A contrario*, les étudiants qui vont jusqu'au bout du cursus sont souvent ceux qui occupent déjà un emploi car leur motivation est liée à une revalorisation professionnelle.

*Recommandation : certaines données utiles au pilotage du programme sont présentes, mais non traitées. Le comité des experts invite l'établissement à mener une réflexion pour choisir les données utiles et pertinentes, afin de les traiter et déboucher sur des actions concrètes. Cette étape nécessite aussi l'implication de toutes les parties prenantes et la communication des résultats. Ainsi, le comité des experts*

*encourage fortement la direction de l'établissement à formaliser l'analyse des données récoltées et ne pas se fier à des éléments informels.*

## 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 et analyse SWOT

- 1 Pour rappel, la présente évaluation s'est déroulée dans un contexte de transition de programmes (du bachelier en Secrétariat de direction vers le bachelier Assistant de direction) et de transition de direction.
- 2 Le RAE est largement analytique, lucide et bien présenté. Le comité des experts n'a cependant pas obtenu d'informations concrètes et actualisées, en termes d'actions menées, depuis le dépôt du rapport.
- 3 La méthode de *focus groups* avec les étudiants en classe est pointée comme une bonne pratique.

*Recommandation : cette méthode de focus groups pourrait être réutilisée pour communiquer sur les résultats de l'évaluation et poursuivre la dynamique d'amélioration continue de la qualité. Elle pourrait aussi être étendue aux milieux professionnels, aux diplômés pour mieux utiliser, exploiter les informations aisément disponibles.*

### Plan d'action et suivi

- 4 Le comité des experts constate que la nouvelle direction a tendance à rester dans la même ligne de gouvernance que l'ancienne. Elle continue d'ailleurs à veiller à la cohérence de fonctionnement entre les trois enseignements de niveau supérieur ; elle est consciente qu'elle a un rôle important à jouer dans le développement du processus qualité au sein de l'établissement.
- 5 Toutes les parties prenantes rencontrées soulignent le sérieux de la formation et leur satisfaction générale; toutefois cette qualité n'est pas soutenue par un « système qualité » : les données recueillies ne sont pas analysées, le plan d'action déjà mis en place en 2012 a très peu évolué; le comité des experts note qu'il n'y a pas de suivi du plan d'action.

*Recommandation : le comité des experts suggère également à l'établissement de veiller à tenir les échéances indiquées dans les divers plans d'action (la visite de suivi étant prévue dans quatre ans et demi).*

## CONCLUSION

Pour ouvrir des perspectives, pour reconnaître le travail accompli, pour mobiliser les acteurs et pour contextualiser les enjeux (risques/opportunités), le comité des experts a pu observer une section attentive aux parcours et aux singularités de chaque étudiant.

L'implication de la direction, de même d'ailleurs que celle de l'équipe pédagogique et administrative, concourt à offrir le meilleur service possible aux étudiants leur permettant ainsi de s'épanouir individuellement et de s'insérer socialement et professionnellement.

Le sérieux de la formation proposée, la pédagogie adaptée à des adultes, la satisfaction générale de toutes les parties prenantes et la qualité de l'accueil réservé au comité des experts l'incitent à penser qu'une réflexion globale est déjà en cours au sein de la section afin de pérenniser la démarche qualité et de mettre en œuvre le processus d'amélioration continue qu'elle implique.

Les grands axes d'amélioration concernent essentiellement la démarche qualité avec l'élaboration d'un plan d'action, son suivi et le respect du planning annoncé, l'analyse et le traitement des données utiles au pilotage, les contacts avec le monde professionnel ainsi que l'implication du contexte international par l'utilisation des nouvelles technologies, par le travail collaboratif à distance en créant des réseaux au-delà de la région où est située l'IEPSCF.

Le comité des experts encourage la section à définir et à mettre en œuvre son plan d'action et à positionner son programme en lien étroit avec les réalités et les évolutions permanentes du monde professionnel en tenant compte aussi de la région rurale dans laquelle se trouve l'établissement.



## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bonne réputation de l'IEPSCF</li> <li>⇒ Respect des valeurs de l'EPS</li> <li>⇒ Bonne transition entre ancienne direction et nouvelle direction</li> <li>⇒ Bon climat d'échanges de pratiques et collaboration entre enseignants</li> <li>⇒ Stabilité et disponibilité du personnel</li> <li>⇒ Présence d'experts chargés de cours</li> <li>⇒ Adaptation de la pédagogie à un public d'étudiants adultes – Large part consacrée à l'évaluation</li> <li>⇒ Tronc commun entre les trois bacheliers proposés à l'IEPSCF (en vue d'une gestion rationnelle de la dotation des périodes)</li> <li>⇒ Bonne préparation et bon suivi de l'épreuve intégrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Absence vision stratégique de la qualité</li> <li>⇒ Absence de plan d'action pour le bachelier</li> <li>⇒ Non-respect des délais pour sa mise en œuvre</li> <li>⇒ Insuffisance de coordination de la section</li> <li>⇒ Déficit de communication externe (site Internet) et de communication interne (à formaliser)</li> <li>⇒ Manque de partenariats régionaux et contacts avec le monde de l'entreprise</li> <li>⇒ Sous-utilisation de l'<i>E-learning</i> (nouvelle version)</li> <li>⇒ Manque de suivi pour les stages en entreprise (ex. : pas de visite organisée par l'IEPSCF)</li> <li>⇒ Peu d'intérêt pour les stages à l'étranger et pour la mobilité internationale</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Passage du bac en Secrétariat de direction au bac en Assistant de direction</li> <li>⇒ Utilisation de la plateforme <i>E-learning</i> pour toucher davantage d'étudiants en zone rurale</li> <li>⇒ Ouverture (des enseignants et des étudiants) aux Technologies de l'Information et de la Communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Viabilité de la section</li> <li>⇒ Niveau de plus en plus faible des étudiants en orthographe française et en langues</li> <li>⇒ Formation des enseignants (souvent organisée en journées et peu accessibles aux experts chargés de cours)</li> <li>⇒ Évolution du métier : (numérisation/robotisation des métiers tertiaires)</li> </ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Assurer la pérennité de la démarche qualité au sein de l'IEPSCF de Marche-en-Famenne : <ul style="list-style-type: none"> <li>- impliquer toutes les parties prenantes et notamment les étudiants ;</li> <li>- améliorer la partie relative à la gestion informatisée des procédures.</li> </ul> </li> <li>⇒ Exploiter les données récoltées en vue de tirer des conclusions et de mettre en place un plan d'action (ex. : avoir plus d'étudiants et les garder ; en savoir plus sur l'emploi des diplômés, etc.).</li> <li>⇒ Améliorer la communication interne (la rendre plus formalisée) et la communication externe (ex. : site internet de l'établissement plus attractif prévu pour septembre 2015).</li> <li>⇒ Développer davantage les contacts formels et les partenariats avec le monde extérieur.</li> <li>⇒ Revoir l'agencement du bachelier en Assistant de direction en tenant compte du dossier pédagogique et des réalités de la région (tissu de TPE/PME) et encourager les étudiants à présenter l'épreuve intégrée en vue d'obtenir le diplôme d'Assistant de direction.</li> <li>⇒ Généraliser l'utilisation de la plateforme d'<i>e-learning</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- encourager tous les enseignants à recourir à la plateforme d'<i>e-learning</i> ;</li> <li>- veiller à la formation de la nouvelle plateforme d'<i>e-learning</i> (potentialités offertes) ;</li> <li>- continuer à adapter les cours, les exercices,... et mettre en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques (classe inversée, travail collaboratif à distance, etc.) ;</li> <li>- proposer une offre de formation en ligne pour la remédiation en orthographe, par exemple.</li> </ul> </li> <li>⇒ Intensifier la pratique des langues et réfléchir à des moyens permettant aux étudiants d'être acteurs dans la mobilité par Internet (exemple : échanges par téléphone, par Skype ou via la plateforme).</li> </ul>



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 <sup>1</sup>	Observation de fond

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

Andrew HOLDSWORTH.

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

Anne GEORIS

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