



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

Bruno De Lièvre
Maxence Jacquemart
Martine Michiels

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Bachelier en Assistant de direction

Institut d'Enseignement de Promotion
sociale de la Communauté française de
Marche-en-Famenne (IEPSCF Marche-
en-Famenne)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : IEPSCF Marche-en-Famenne	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Critère A	6
Critère B	8
Critère C	10
Conclusion	12
Droit de réponse de l'établissement	13

Assistant de direction : IEPSCF Marche-en-Famenne

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation continue du cursus Assistant de direction. Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, M. Bruno DE LIEVRE, Mme Maxence JACQUEMART et Mme Martine MICHIELS, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de l'Institut d'Enseignement de Promotion sociale de la Communauté française de Marche-en-Famenne (IEPSCF Marche-en-Famenne) par visioconférence (période Covid-19) le 2 décembre 2020. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Assistant de direction, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2015 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation malgré la crise sanitaire. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

- Bruno De Lièvre, expert de l'éducation et en gestion de la qualité
- Maxence Jacquemart, expert étudiant
- Martine Michiels, experte paire

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

Présentation de l'établissement et du programme évalué

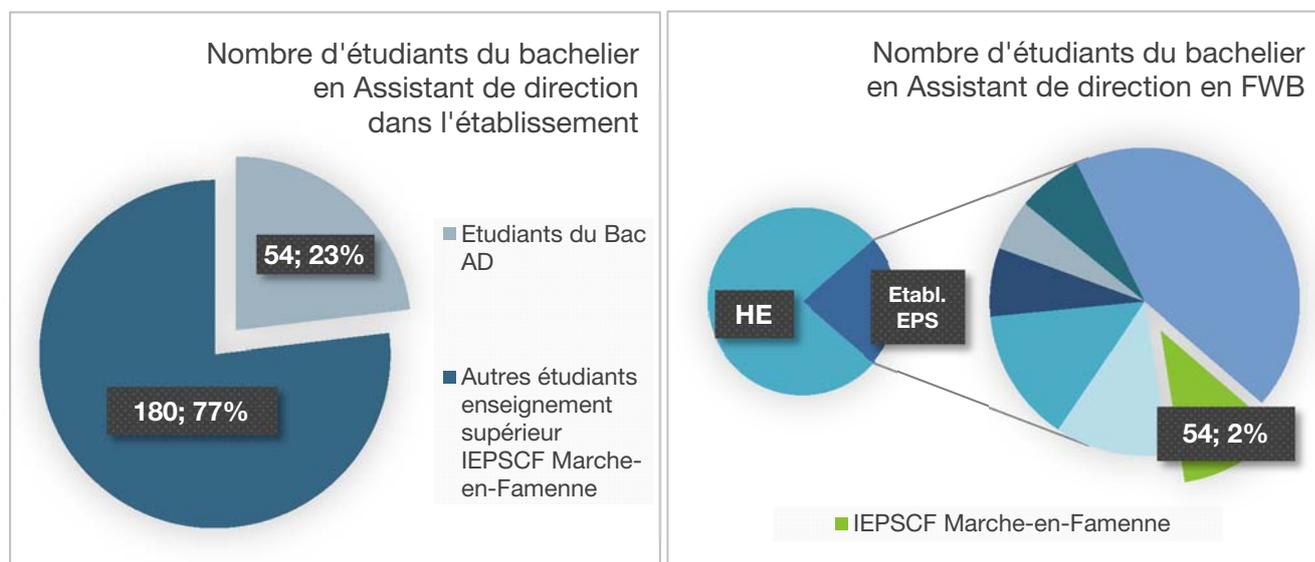
L'Institut d'enseignement de promotion sociale de la communauté française (IEPSCF) de Marche-en-Famenne² a pour pouvoir organisateur, Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE) et dépend du réseau du même nom.

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

L'offre de formation d'enseignement supérieur englobe trois bacheliers dispensés en horaire décalé : Assistant de direction, Comptabilité et Informatique de gestion. Le premier, qui fait l'objet de la présente évaluation, est organisé à Marche-en-Famenne. Suivant la capitalisation des unités d'enseignement, ce cycle complet s'échelonne sur quatre années.

En 2018-2019, 54 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction (AD) sur un total de 234 étudiants inscrits à l'IEPSCF, ce qui constituait 23 % des effectifs étudiants de l'établissement inscrits dans l'enseignement supérieur. Ces 54 étudiants représentaient par ailleurs 10 % des 524 étudiants inscrits dans ce même bachelier pour l'ensemble de l'enseignement supérieur de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles³.

Ce bachelier est également organisé dans l'enseignement supérieur des hautes écoles où il rassemblait en 2018-2019 1648 étudiants inscrits⁴. Environ 3 étudiants sur 4 suivent donc le bachelier en Assistant de direction dans une haute école. Les étudiants inscrits dans le bachelier en Assistant de direction à l'IEPSCF représentent 2 % des étudiants inscrits dans ce bachelier (N=2172), toutes formes d'enseignement confondues (hautes écoles et enseignement de promotion sociale).



² L'établissement vient de changer de nom en 2021 : Établissement d'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Famenne Ardenne.

³ Source : dossiers d'avancement des établissements, année de référence 2018-2019.

⁴ Source : ARES, base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la visite des experts en février 2015 dans le cadre de l'évaluation initiale du bachelier en secrétariat – assistant de direction et la mise en place du plan de suivi, l'IEPSCF de Marche-en-Famenne a été confronté à un nombre important de changements majeurs d'ordre institutionnel.

Au sein de l'établissement, des changements de personnel ont eu lieu : un nouveau directeur d'établissement au 01/01/2019, un nouveau responsable pour l'épreuve intégrée (2016) et le départ à la retraite de la coordinatrice qualité de l'établissement.

Au niveau de l'évolution de la population étudiante de l'établissement au cours des 6 dernières années, le constat est une diminution du nombre d'inscrits (autour de 20 en 2014-2015 à autour de 12 en 2019-2020) ainsi que du nombre de diplômés (autour de 10 en 2014-2015 à autour de 5 en 2019-2020).

Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

CONSTATS ET ANALYSES

1. Le comité apprécie la complétude et la franchise avec laquelle le fonctionnement de la section Assistant de direction (AD) est décrit dans le rapport d'avancement. Il s'agit d'un rapport qui respecte les consignes de l'AEQES, ce qui facilite sa lecture. L'établissement manque de temps et de moyens pour s'occuper pleinement de la démarche qualité. Néanmoins, il y a eu beaucoup d'avancées depuis l'évaluation initiale.
2. Le comité constate une nette diminution (de 20 à 12) du nombre d'étudiants inscrits dans la section AD pour la période 2014-2020. D'après les dires de certains des acteurs, l'image pas toujours engageante de l'enseignement de promotion sociale pourrait en être une des explications. Par ailleurs, l'Institut semble être peu connu à Marche-en-Famenne et noue peu de contacts avec le monde extérieur aux dires des enseignants et des maîtres de stage.
3. Aussi bien les étudiants que les enseignants trouvent facilement leur chemin vers la direction s'ils sont confrontés à des problèmes. Le contact avec la direction semble facile grâce à ce côté informel généré par la petite taille de l'établissement.
4. L'implication de toutes les parties prenantes à la politique qualité, aussi bien internes qu'externes, semble difficile. Plusieurs raisons sont citées : il y a une disponibilité moins évidente suite à un enseignement en soirée et la rotation dans les personnes en charge. Toutefois, on constate un engagement du côté des enseignants estimant que leur implication dans la politique qualité est un engagement au quotidien de chaque enseignant.
5. Au sein de l'Institut, certains enseignants ont mis en place un dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE). Néanmoins, ces dernières ne sont pas systématiquement mises en œuvre ce qui empêche une véritable exploitation du dispositif comme outil et processus utilisables par les parties prenantes dans le développement ou la consolidation du Bac AD, voire dans le développement professionnel pédagogique des chargés de cours.
6. L'établissement a déjà organisé plusieurs enquêtes et rencontres entre les personnes impliquées dans la démarche qualité, ce qui illustre une nouvelle approche dynamique. Le retour structuré de ces enquêtes pourrait rester un point d'action.
7. L'établissement fait appel à une professeure pour aider à la qualité. Cette personne est coordinatrice qualité et est très impliquée dans le bien-être de l'établissement. Ses périodes consacrées à la qualité sont cependant insuffisantes et ne correspondent pas à la réalité.
8. Des formations supplémentaires sont offertes aux enseignants. La majorité des enseignants suivent ces dernières. Toutefois le comité constate qu'il n'y a pas de réelle coordination autour de la formation continue des enseignants de même qu'une

capitalisation centralisée et formelle des bonnes pratiques qui en résultent. L'ensemble de la section pourrait bénéficier de plus de partage d'expériences.

9. Le lien avec le monde professionnel se tisse via un nombre de plus en plus important d'experts qui combinent une carrière professionnelle dans le secteur privé ou public avec une charge de travail à l'Institut en tant que professeur.
10. Jusqu'ici il n'y a pas de dispositif mis en place par l'établissement concernant la mobilité internationale quoique certains étudiants avouent être intéressés par un stage à l'étranger.

RECOMMANDATIONS

- 1 Concernant la diminution des inscriptions, le comité recommande à l'établissement d'identifier des facteurs explicatifs en vue d'envisager des actions pour y remédier. Sans doute faut-il insister et mettre en avant la valeur ajoutée de l'enseignement de promotion sociale en tant que moteur d'intégration sociale dans la société d'aujourd'hui. Une tâche que l'Institut réalise avec envergure, mais qui n'est pas connue par le monde extérieur
- 2 Le comité conseille aux membres de la section de favoriser l'implication les parties prenantes d'une façon plus dynamique dans la politique qualité, au-delà de la période d'audit. La « classe qualité » sur Teams, où sont réunis tous les documents relatifs à l'approche qualité, en est un bon exemple. L'accès aux documents pourrait être également ouvert aux étudiants. L'organisation de deux réunions par an en est également un bon exemple. Il est important de systématiser les démarches qualité et d'y impliquer plus explicitement les étudiants. Le comité conseille à l'établissement de mettre en place une vraie fonction de délégué de classe pour inciter les étudiants à participer à la démarche qualité.
- 3 La communication interne reste essentiellement informelle, dès lors le comité recommande d'éclaircir les modalités de communication interne claires et plus formelles pour que chacun sache où évoquer les difficultés quand il en rencontre.
- 4 En termes de formation continue des enseignants, le comité suggère de centraliser l'information (catalogue de formations) et avoir une stratégie de mise en correspondance des demandes des enseignants, des besoins de la section et des formations pour y répondre.
- 5 Au niveau de la mobilité internationale, nouer des contacts avec des « partenaires » (mêmes formations dans d'autres pays, lieux de stage à l'étranger, stages de langues, etc.) pourrait être une initiative positive dans ce sens.
- 6 Le renforcement des liens avec le monde professionnel doit lui aussi faire l'objet d'une stratégie pour développer encore et maintenir ces liens (stages, soirée de partages d'expériences, etc.).
- 7 Les questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) doivent être systématisés et ils doivent être analysés réellement pour permettre un vrai ciblage des cours à améliorer.

Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

CONSTATS ET ANALYSES

1. En réponse à la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, l'établissement a dû accélérer son passage au numérique. Les étudiants ont reçu la suite Office et les professeurs ont reçu tout ce dont ils avaient besoin pour donner au mieux leurs cours en distanciel. L'établissement a également refait son site internet à neuf et possède une page Facebook. La présence de tableaux numériques (TBI) dans les classes est appréciée et la qualité des locaux semble suffisante, même si les parties prenantes les estiment désuets. Toutefois, le reste du matériel informatique semble vétuste et a besoin d'être remplacé d'urgence.
2. En septembre 2021, le bachelier AD va mettre en œuvre un nouveau programme suite à la révision du dossier pédagogique. Si ce dernier est plus conséquent en termes d'heures, il s'avère, par ailleurs, plus en adéquation avec les besoins du monde professionnel (ressources humaines + langues en prérequis pour le stage).
3. Beaucoup d'étudiants arrivent en première année avec un niveau très faible de néerlandais, voire sans jamais l'avoir pratiqué auparavant. Il est donc assez complexe d'envisager le passage des étudiants d'un niveau A1 à un niveau B2 en fin de parcours. L'établissement manque également de contact extérieur pour pouvoir améliorer le niveau de langue.
4. Pour l'instant, l'IEPSCF Marche-en-Famenne collabore, dans le cadre de certains cours pour le BAC AD, avec la Haute École Robert Schuman (HERS). Une coordination et, ensuite, une possible co-diplomation sont prévues dans le futur.
5. L'établissement est bien au courant que peu de gens les connaissent, et ce même dans leur ville. Pour contrer ce problème, ils ont mis des panneaux de signalisation et vont également faire des capsules vidéos.
6. Le précédent comité avait recommandé de nouer des liens avec le monde professionnel, malheureusement cette recommandation n'a pas encore pu être réalisée. Certes, il y a le contact via les lieux de stage et la soirée d'information en début d'année académique, mais il s'agit d'un contact trop peu engageant ne permettant pas un retour formel, régulier, pérenne et efficace du monde professionnel.

RECOMMANDATIONS

1. L'établissement a bien su s'adapter à la crise sanitaire. Le comité recommande de faire le bilan de cette période, de continuer à progresser dans cette avancée technologique et d'analyser les cours qui pourraient être donnés à distance. Cela pourrait diminuer la charge de travail.
2. Le comité encourage l'établissement à poursuivre la révision et le remplacement du parc informatique qui est vieillissant
3. L'établissement est très peu connu dans la région, le comité recommande de trouver encore d'autres solutions pour promouvoir l'établissement et la section AD. Pour cela, l'établissement pourrait utiliser sa page Facebook et son site internet : proposer des visites en ligne de l'école, utiliser la page Facebook pour promouvoir les sections, etc.
4. En ce qui concerne l'apprentissage des langues, le comité suggère à l'établissement de mener une réflexion stratégique à cet égard ; des cours donnés en langue étrangère en tout ou en partie pourraient être une aide, par exemple.

Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité constate que la démarche qualité est soutenue grâce à un investissement individuel de la personne en charge. Cette démarche est positive, constructive et peut se targuer d'une forme d'efficacité au vu de l'évolution des différents dossiers (rapprochement avec la HERS, évolution des compétences numériques des enseignants). Cependant, elle repose sur les épaules d'une personne plus que sur une série de procédures qui pourraient être prises en charge, quelles que soient les personnes qui s'en occupent. Une répartition de ce travail sur plusieurs personnes permettrait d'assurer au mieux la pérennité de la démarche.
- 2 Le statut des personnes en charge de la qualité ainsi que leur position officielle et hiérarchique ne sont pas assez explicites, bien que ces personnes soient reconnues et soutenues par leur hiérarchie dans leur démarche et leur travail au quotidien. Le cadre et les missions précises des personnes en charge de la coordination qualité ne sont pas suffisamment définis officiellement.
- 3 Les actions au niveau de la qualité se réalisent fortement en capitalisant sur les bonnes relations et contacts informels qu'entretiennent les membres du personnel enseignant (il en va de même entre enseignants et étudiants). La petite taille de l'entité favorise des relations harmonieuses évoquées par tous. Le comité n'a pas constaté la présence d'une stratégie globale, à long terme (par exemple une planification des actions bien établie, une fréquence des réunions déterminée, etc.). Une systématisation des processus mis en place peut davantage assurer la démarche qualité (par exemple, des données sur l'EEE sont récoltées par certains enseignants, mais pas systématiquement par tous). Ces données (en provenance des EEE) sont traitées par la direction, mais la communication et le résultat de ce traitement ne sont pas communiqués explicitement.
- 4 Les étudiants, par ailleurs très satisfaits de leur formation, disent ne pas être impliqués de manière formelle dans la démarche qualité même s'ils sont conscients et informés partiellement des actions menées.
- 5 Les enseignants que le comité a rencontrés sont informés sur la démarche qualité et les acteurs qui y contribuent. Ils soulignent la qualité de la communication informelle leur permettant de donner leur avis pour y contribuer. Cet aspect informel possède donc des qualités qui ne doivent pas dispenser d'une forme de systématisation de certaines pratiques et analyses (cf. EEE par exemple)

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de rendre explicites les procédures de l'application de la démarche qualité au sein de l'établissement de manière à répartir la charge de la responsabilité de ce dossier ainsi que de sa mise en œuvre.
- 2 Le comité suggère d'explicitier le cadre et les missions, le statut et la position hiérarchique des personnes responsables de la qualité tant au niveau de l'établissement (global) qu'au niveau des sections (local).
- 3 Le comité recommande à l'Institut de définir une stratégie à long terme explicitement, systématiser des procédures, planifier les actions et les réunions associées, prévoir des temps de communication et d'échanges entre toutes les parties prenantes, etc. seraient un plus pour renforcer la démarche qualité.
- 4 Le comité recommande de mettre en place un organe qui traite de la qualité dans la section dans laquelle toutes les parties prenantes sont représentées de manière claire et officielle (direction, enseignants, étudiants et personnel administratif) permettrait de systématiser les actions et d'avoir un lieu pour communiquer à cet égard. Tout en préservant l'équilibre avec les avantages que procurent les démarches informelles.

Conclusion

En guise de conclusion, le comité tient à remercier l'IEPSCF de Marche-en-Famenne pour sa rigueur et sa franchise dans les descriptions et échanges durant toute la visite. Plusieurs points peuvent être mis en évidence au terme de cette évaluation :

La mise en œuvre de la démarche qualité repose sur les épaules d'une personne investie. C'est appréciable, mais il faut clarifier les rôles de cette personne et la soutenir en partageant la prise en charge.

Les étudiants doivent être plus impliqués dans la démarche. C'est sans doute possible au travers de délégués de classe. La démarche qualité pourrait davantage s'inscrire dans des projets à long terme et ses procédures doivent être explicitées et systématisées.

En ce qui concerne la mise en valeur de l'établissement, la promotion sociale doit faire valoir et connaître ses spécificités, tout comme l'école. Les plus-values doivent être identifiées et faire l'objet de communication vers l'extérieur, par exemple en donnant un coup de neuf à ses supports de communication, en améliorant le site Web et la page Facebook. Finalement, une stratégie de communication régulièrement questionnée pourrait être mise en place.

En ce qui concerne les évolutions technologiques, l'IEPSCF Marche-en-Famenne est équipé pour une part de matériel *ad hoc* (TBI), mais aussi d'ordinateurs à renouveler. Les enseignants ont bien appris de la crise sanitaire, il faut poursuivre sur cette voie et envisager le passage à l'e-learning pour une part à définir des cours en vue de toucher d'autres publics.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Assistant de direction
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond

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



Nathalie Toby, directrice

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation



Mylène Waseige