



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

Bruno De Lièvre
Louise Delvaux
Stéphanie Lekeu

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction
Bachelier en Assistant de direction

Institut d'Enseignement de Promotion
Sociale de Morlanwelz (InEPS
Morlanwelz)

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de Morlanwelz (InEPS Morlanwelz)	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	5
Critère A	6
Critère B	8
Critère C	10
Conclusion	11
Droit de réponse de l'établissement	12

Assistant de direction : Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de Morlanwelz (InEPS Morlanwelz)

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 cluster, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, M. Bruno DE LIEVRE, Mme Louise DELVAUX et Mme Stéphanie LEKEU, 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 Morlanwelz (InEPS Morlanwelz) par visioconférence le 9 février 2021. 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 2014 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 LIEVRE, expert de l'éducation et de la gestion de la qualité
- Louise DELVAUX, experte étudiante
- Stéphanie LEKEU, experte de la profession

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

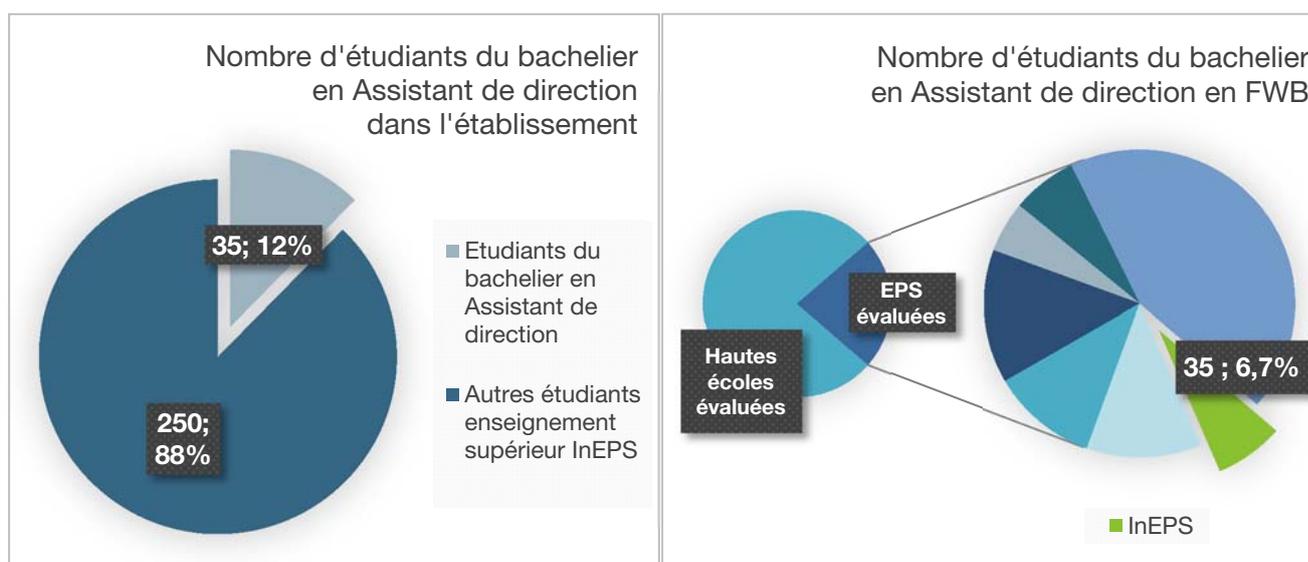
L'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de Morlanwelz (InEPS Morlanwelz) fait partie du réseau d'enseignement fait partie du réseau d'enseignement organisé par Wallonie-Bruxelles Enseignement.

Cet établissement dispense différents types de formations : un enseignement supérieur de type court organisé en horaire décalé regroupant trois bacheliers et un Certificat d'Aptitudes Pédagogiques, un enseignement secondaire supérieur organisé en journée reprenant divers domaines comme le médical, le service aux personnes, la carrosserie, etc. ainsi que formations complémentaires telles que des cours de langues Anglais et/ou Néerlandais, des cours d'œnologie ou encore un complément de formation générale en vue de l'obtention du certificat correspondant au certificat d'enseignement secondaire supérieur.

Le bachelier en Assistant de direction fait partie des deux bacheliers du domaine économique avec le bachelier en Comptabilité (option fiscalité). En plus de ces deux bacheliers, l'InEPS propose également un bachelier en Construction (option bâtiment) relevant du domaine technique. Ces trois cursus sont organisés en horaire décalé afin d'accueillir des personnes déjà engagées dans la vie active.

En 2018-2019, 35 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction sur un total de 285 inscrits à l'InEPS, ce qui constituait 12 % des effectifs étudiants de l'établissement. Ces 35 étudiants représentaient par ailleurs 6,7% des 524 étudiants inscrits dans ce même bachelier pour l'ensemble de l'enseignement supérieur de promotion sociale en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ce bachelier est également organisé dans l'enseignement supérieur des hautes écoles où il rassemblait en 2018-2019 1648 étudiants inscrits. 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'InEPS représentent 1,6% des étudiants inscrits dans ce bachelier, toutes formes d'enseignement confondues (hautes écoles et enseignement de promotion sociale).



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Plusieurs évolutions ont été constatées au sein de l'établissement depuis l'évaluation initiale du cursus Assistant de direction (AD) à l'InEPS Morlanwelz en 2014-2015.

En termes de ressources humaines, la sous-direction et la direction ont changé depuis 2015. Des absences de longues durées ont affecté l'équipe pédagogique entre 2018 et 2020. De nouveaux professeurs ont dès lors été accueillis pour assurer les remplacements.

Une coordinatrice de section a été désignée pour la section Bachelier en Assistant de Direction, elle a assuré également la fonction de coordinatrice qualité dès le mois de septembre 2021.

Ces différents changements ont été un frein à la réalisation d'actions planifiées dans le cadre de la démarche qualité.

En 2015, la population étudiante de la section en bachelier Assistant de direction était de 26 élèves. Une augmentation a été constatée en 2017 et 2018 (35 élèves). En 2019, le nombre d'étudiants était de 24.

Le nombre de diplômés suit la même courbe. 8 élèves ont été diplômés en 2016. Une légère augmentation est constatée en 2017 (14 élèves) et en 2018 (12 élèves) pour atteindre en 2019 le nombre de 8 élèves.

Le Comité tient compte de la crise sanitaire liée au COVID-19 à laquelle l'établissement a dû faire face en priorité en 2020-2021, mais aussi de la particularité de cet établissement liée à l'Enseignement de Promotion Sociale.

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 constate une réelle volonté de progrès notamment au travers du Plan d'action 2020 (PA20). Cependant, certains points de ce PA20 manquent d'éléments concrets tels qu'accentuer la communication de la vision stratégique de la direction. D'autres points n'ont pas évolué depuis l'évaluation initiale en 2014-2015 comme l'implication de l'ensemble des acteurs dans la démarche (y compris les étudiants), la systématisation et le traitement des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) et la mise en place de réunions formelles et systématiques de concertation. Concernant ce dernier point, le comité a en effet constaté que les différentes réunions avaient lieu de manière informelle et non systématique ce qui peut être un frein à leur efficience.
- 2 Le comité relève que le PA20 actuel ne permet pas de connaître le degré de réalisation des résultats. Seule une échéance finale est indiquée. Il est donc impossible de savoir si les objectifs sont atteints, en cours, ou encore à réaliser.
- 3 Le comité constate une charge de travail importante incombant à la responsable qualité dans l'établissement. Ceci représentant un handicap pour la cellule qualité qui ne peut, par conséquent, fonctionner de manière optimale.
- 4 Le comité note également un désir de participation de la part des étudiants au fonctionnement de l'établissement ainsi qu'à la démarche qualité (organisation générale, démarche qualité, consultation des étudiants sur le fonctionnement de l'établissement, etc.). La communication interne fonctionne principalement de manière informelle et apporte une certaine efficacité au regard de la petite taille de la section. Cependant, le côté informel a aussi ses faiblesses et une partie des informations semble se perdre. Un besoin de formalisation de la transmission d'informations se fait donc sentir.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité estime qu'une meilleure structure et une formalisation autour de la démarche qualité seraient une plus-value non négligeable favorisant une continuité et un suivi des décisions et actions entreprises au service de démarche qualité. Il suggère de déterminer la fréquence des réunions, rédiger un compte-rendu et le

communiquer à toutes les parties prenantes. Cela augmentera la visibilité du travail réalisé et permettra à toutes les parties d'adhérer à la démarche.

- 2 Le comité recommande de réaliser un PA dans un tableur reprenant au minimum l'état d'avancement et la priorisation des actions. Il conseille de désigner un responsable pour chaque axe de priorité garantissant l'état d'avancement du PA.
- 3 Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts dans la mise en place d'une démarche qualité adaptée à ses besoins. Les étudiants se sont montrés intéressés par une participation active au fonctionnement de l'établissement ainsi qu'à la démarche qualité. Le comité estime qu'une meilleure communication et transparence quant à l'organisation des différentes réunions et aux décisions qui y sont prises ne pourrait qu'encourager la participation estudiantine.

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 Le comité constate que l'établissement tient compte de la révision du programme suite à l'évaluation réalisée par l'AEQES en 2014. Cependant, il ressort des échanges que le niveau général est trop faible et qu'il ne correspond pas suffisamment aux attentes des professionnels.

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

- 2 Le comité souligne positivement l'organisation de soirées métiers, l'envoi d'enquête de satisfaction aux étudiants, la mise en place de focus group avec les étudiants. Toutefois, il regrette que les feedbacks des étudiants soient organisés de manière trop informelle. De la même manière, lorsque des EEE sont organisées, les retours sont peu systématiques et centralisés.
- 3 Le comité souligne la réalisation et l'uniformisation des fiches d'unités d'enseignement. Certaines se retrouvent sur la plate-forme Moodle.
- 4 Concernant les cours de langues, le comité s'étonne de la répartition réalisée sur les trois années, remarque déjà formulée lors de la visite initiale. Actuellement, le cours d'anglais est donné en début de cycle uniquement alors qu'une partie des épreuves intégrées se fait en anglais. Le comité a constaté des divergences de points de vue lors des échanges entre l'offre et la demande.

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

- 5 Le dossier d'avancement et les échanges n'ont pas permis au comité de se prononcer sur la révision du programme concernant l'orthographe qui était problématique lors de la visite initiale.
- 6 Par rapport à l'organisation des stages et des épreuves intégrées, le comité spécifie que les sujets ne portent plus uniquement sur de l'événementiel, mais sont en lien avec le métier d'assistant de direction. Il a été constaté avec regret que les stages ne peuvent pas débuter avant le mois de janvier en troisième année.
- 7 L'établissement a mis en place la possibilité de dispense pour heures de stage sur base d'une expérience professionnelle acquise ou en cours, ce qui favorise l'aide à la réussite.
- 8 La plate-forme Moodle est utilisée, tant pour y déposer les supports de cours que pour communiquer avec les étudiants. Le comité entend que les autorités soulignent les difficultés de certains étudiants qui n'ont pas d'équipement informatique adéquat. Certains enseignants ne sont assez familiarisés à l'usage de la plateforme Moodle. Les formations à ces outils pédagogiques doivent sans doute être renforcées.

- 9 Bien que la formation continue ne soit pas obligatoire en promotion sociale, la direction encourage les enseignants à suivre des formations organisées par le Réseau.
- 10 Le rapport d'évaluation réalisé en 2014-2015 mentionnait l'absence de centre de documentation ou de bibliothèque. Les étudiants ont maintenant accès aux bibliothèques électroniques des Hautes Écoles.
- 11 Le comité relève l'aspect démodé du site internet de l'établissement. De plus, la page Facebook de l'InEPS ne semble plus être active depuis 2019.
- 12 Selon les enquêtes réalisées auprès des étudiants, le bâtiment de l'établissement est ancien, mais doté d'infrastructures informatiques convenables à la différence des installations sanitaires.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité propose de veiller à s'assurer que le programme révisé correspond bien aux attentes des professionnels et des étudiants. Un benchmarking avec les écoles proposant le même cursus pourrait alimenter les réflexions.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 2 Le comité suggère de revoir l'agencement des horaires des cours de langues afin de les étaler sur l'ensemble du bachelier.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 3 Le comité propose de vérifier si le stage peut démarrer en début d'année académique en ce qui concerne la troisième année.
- 4 Le comité recommande de mettre en place une stratégie d'établissement concernant les formations aux usages pédagogiques innovants (en ce compris, les usages numériques tel que Moodle par exemple).
- 5 Le comité suggère la mise à jour du site internet de l'établissement dans l'optique d'améliorer sa communication externe. En effet, un site internet fonctionnel et attractif pourrait être une belle vitrine et devenir un réel atout pour l'InEPS. Le comité suggère également de relancer l'activité de la page Facebook de l'InEPS ainsi que de créer une page sur un réseau professionnel tel que LinkedIn pour renforcer la culture qualité. La page LinkedIn pourrait être construite en concertation et coordination avec les étudiants et permettrait ainsi aux étudiants de créer et d'étoffer leurs réseaux professionnels. Cela ferait partie du réflexe « qualité » utile autant à l'InEPS qu'à ses élèves et professeurs.

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 La petite taille de l'établissement est, aux dires des différentes parties prenantes, une plus-value concernant la communication entre les personnes. Toutefois, ces mêmes parties prenantes évoquent la nécessité de formaliser les procédures en raison des limites de la communication informelle (mails, téléphone, rencontres informelles, etc.). Il y a des points qui posent difficulté :
 - a. Au niveau de l'organisation de la démarche qualité (qui organise quoi ? quand ?)
 - b. En ce qui concerne la communication entre enseignants et vers les étudiants (pas assez fréquente, fluide, les canaux de communication sont trop diversifiés, etc.)
 - c. Concernant les EEE, un certain nombre d'éléments ne sont pas assez clairs :
 - i. soit la procédure (comment les mettre en place)
 - ii. soit la communication avant ou après (vers les étudiants, entre les enseignants que ce soit pour les organiser ou en termes de conclusions à en tirer),
 - iii. soit encore en ce qui concerne les analyses à réaliser suite à la prise de données (comment améliorer la qualité des processus, élaboration de questionnaires spécifiques à destination des maîtres de stage, etc.).
- 2 Les autorités et les enseignants ont parfois des perceptions divergentes concernant les démarches mises en place. Plus fondamentalement, c'est un déficit de communication entre tous les niveaux hiérarchiques qui est constaté et qui a pour effet que les discours ne sont pas nécessairement cohérents (les enseignants, les étudiants et la direction tiennent des discours différents (par exemple concernant les EEE) car les procédures ne sont pas suffisamment explicites.

RECOMMANDATIONS

- 1 Au niveau de la gestion de la qualité, le comité propose que les procédures soient mieux formalisées pour améliorer le dispositif communicationnel dans son ensemble. Les conditions favorables à une communication efficace dans l'établissement doivent être discutées et établies en concertation par les parties prenantes pour fluidifier les échanges et systématiser les procédures.

Conclusion

Le comité retient cinq points qui pourraient être les pistes prioritaires à intégrer au PA de l'établissement :

1 Structurer et systématiser

Il semble important que l'établissement définisse des stratégies, des procédures, mette en place des structures afin de permettre les interactions sur des sujets concertés avec toutes les parties prenantes, d'assurer le suivi des décisions, de les opérationnaliser par des indicateurs observables, de communiquer concernant les faits et les résultats obtenus à l'ensemble des acteurs de l'établissement.

2 Alléger la charge à répartir sur l'équipe

Les charges administratives, de gouvernance et de gestion de la qualité pourraient être assurées sous la forme d'un leadership partagé (une ligne de conduite claire et représentée par un « leader » et une équipe opérationnelle qui partage les différentes responsabilités de la mission).

3 Favoriser la participation étudiante

Une stratégie bien définie devrait réserver une place systématique aux étudiants qui devraient faire partie d'un maximum d'instances décisionnelles.

4 Se concerter autour des cours de langues

Les évolutions positives au niveau du programme sont à mettre en évidence. Il reste des concertations à mener concernant les cours de langues (forme et fond ainsi que leur position dans l'horaire des trois années).

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

5 Améliorer la communication externe

Les outils de communication externe devraient être mis au goût du jour et dynamisés.

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
<p>Critère B, constats et analyses, page 8, § 1</p> <p>Recommandations, page 9, § 1</p>	<p>«Le comité constate que l'établissement tient compte de la révision du programme suite à l'évaluation réalisée par l'AEQES en 2014. Cependant, il ressort des échanges que le niveau général est trop faible et qu'il ne correspond pas aux attentes des professionnels».</p> <p>«Le comité propose de veiller à s'assurer que le programme révisé correspond bien aux attentes des professionnels et des étudiants. Un benchmarking avec les écoles proposant le même cursus pourrait alimenter les réflexions».</p> <p><u>Observation:</u> Le cursus dispensé au sein de l'établissement est organisé sur la base de dossiers pédagogiques approuvés par le gouvernement de la Communauté française sur avis conforme du Conseil général de l'EPS et de l'ARES. Ceux-ci formalisent les capacités préalables requises, le programme ainsi que les acquis d'apprentissage.</p> <p>Si une réflexion doit être menée sur l'adéquation de la formation avec le monde professionnel, elle ne se situe pas au niveau de notre établissement. Une amélioration constante des dossiers pédagogiques par les autorités est cependant à souligner. Une nouvelle version, approuvée par le gouvernement de la Communauté française sur avis conforme du Conseil général de l'EPS au 06 novembre 2019 et de l'ARES est proposée dès la rentrée 2021.</p>
<p>Critère B, constats et analyses, page 8, § 4</p> <p>Recommandations, page 9, § 2</p>	<p>«Concernant les cours de langues, le comité s'étonne de la répartition réalisée sur les trois années, remarque déjà formulée lors de la visite initiale. Actuellement, le cours d'anglais est donné en début de cycle uniquement alors qu'une partie des épreuves intégrées se fait en anglais. Le comité a constaté des divergences de points de vue lors des échanges entre l'offre et la demande».</p> <p>«Le comité suggère de revoir l'agencement des horaires des cours de langues afin de les étaler sur l'ensemble du bachelier».</p> <p><u>Observation:</u> Les trois modules de 80 périodes en anglais sont en effet dispensés de façon intensive au cours de la première année du cursus. Il s'agit d'un choix pédagogique basé sur deux raisons principales.</p> <p>La première consiste à permettre aux étudiants qui n'ont pas le niveau requis pour intégrer le premier module d'anglais (niveau B1.1) de pouvoir néanmoins débiter le Bachelier en Assistant de Direction, de se remettre à niveau (diverses solutions sont proposées afin de parvenir au niveau requis) et de suivre les trois modules soit en dernière année, soit au cours d'une quatrième année. Cette organisation offre aux étudiants la possibilité de terminer le bachelier en trois ou quatre ans.</p>

	<p>Une répartition sur trois années obligerait les étudiants n'ayant pas un B1.1 en anglais à reporter leur diplomation de plusieurs années.</p> <p>La deuxième raison est dictée par l'expérience des professeurs en la matière: pour maintenir un niveau linguistique en adéquation avec les exigences du marché, il convient de pratiquer la langue au quotidien. Les étudiants doivent être capables de maintenir le niveau de langue prévu dans le cursus au-delà de la diplomation. Exiger de la part des étudiants de maintenir le niveau qu'ils ont acquis en fin de première jusqu'en fin de cursus permet d'établir de bonnes pratiques dès le départ.</p> <p>Le niveau linguistique est réévalué au terme des deux années d'apprentissage autonomes lors de l'épreuve intégrée. Des aides visant le maintien ou le dépassement du niveau linguistique sont proposées sur Moodle ainsi qu'une collaboration avec les professeurs de la section afin de permettre aux étudiants de traiter des documents en langues étrangères durant tout le cursus.</p>
<p>Conclusion, page 11, § 4</p>	<p>«Se concerter autour des langues. Les évolutions positives au niveau du programme sont à mettre en évidence. Il reste des concertations à mener concernant les cours de langues (fond et forme ainsi que leur position dans l'horaire des trois années).»</p> <p><u>Observation:</u> En ce qui concerne le fond, le contenu des cours de langues a été décidé conjointement en équipe par les deux professeurs de langues, lesquels ont travaillé par le passé dans le secteur privé (formateur en entreprise, secteur de l'aviation, etc.). Du point de vue de la forme, l'approche communicative et actionnelle est favorisée. En d'autres termes, l'étudiant est mis dans une situation de communication proche d'une situation qu'il pourrait rencontrer en milieu professionnel. Il est amené à mobiliser ses ressources cognitives, stratégiques, non verbales, etc. afin de mener à bien la tâche langagière. Les obstacles rencontrés sont mis en évidence et les activités sont ensuite construites autour de ces difficultés en se donnant comme objectif de les dépasser.</p> <p>L'accent est donc mis sur une approche par auto-socio-construction du savoir et sur le développement d'un savoir-être autonome. Il est illusoire de prétendre faire des étudiants des personnes bilingues en fin de cursus (impossible en 240 périodes) et l'objectif est donc d'en faire des professionnels capables de développer des stratégies les amenant à réagir adéquatement en milieu professionnel.</p>

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

Olivier Plésens



Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

Moïra Gasperat

