



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus « Assistant de direction »
Bachelier en Assistant de direction

Institut d'Enseignement de Promotion
sociale de la Communauté française
de Peruwelz (IEPSCF Peruwelz)

Mehdi AMDOUNI
Nathalie ANSIEAU
Sophie GRÜNFELDER

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : IEPSCF Peruwelz.....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	6
Critère A	7
Critère B	9
Critère C	11
Conclusion	13
Droit de réponse de l'établissement	14

Assistant de direction : IEPSCF Peruwelz

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 *cluster*¹ 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. Mehdi AMDOUNI, Mme Nathalie ANSIEAU et Mme Sophie GRÜNFELDER, 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 Peruwelz (IEPSCF Peruwelz) par visioconférence le 24 novembre 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 comité²

- M. Mehdi AMDOUNI, expert étudiant
- Mme Nathalie ANSIEAU, experte de la profession
- Mme Sophie GRÜNFELDER, experte en gestion de la qualité

¹ Un cluster est un regroupement de programmes évalués ensemble par l'AEQES, conformément à la planification des évaluations. En ligne : http://www.aeqes.be/calendrier_cursus.cfm.

² 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

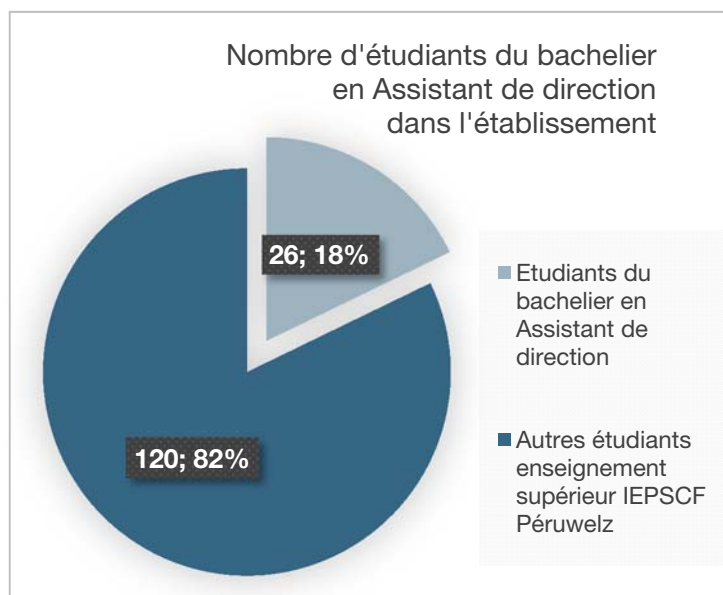
L'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté Française (IEPSCF) de Péruwelz organise un enseignement de niveau secondaire et supérieur. L'offre de formation de l'enseignement supérieur compte quatre formations de type court : un bachelier en Comptabilité - option gestion ; un bachelier en Électromécanique – option électromécanique et maintenance ; un bachelier en Informatique de gestion ; un bachelier en Assistant de direction - option langues et gestion. Le bachelier en Assistant de direction porte également l'intitulé « Office manager » afin d'augmenter l'attractivité de la formation.

Le bachelier en Assistant de direction est organisé du lundi au vendredi en soirée et le samedi en matinée.

En 2018-2019, 26 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction sur un total de 120 étudiants inscrits dans un programme d'enseignement supérieur à l'IEPSCF Péruwelz, soit une proportion de 18 %.

Ces 26 étudiants représentent, par ailleurs, 5 % des 524 étudiants dans le bachelier en Assistant de direction dans l'ensemble des établissements d'enseignement 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. Les étudiants inscrits à l'IEPSCF Péruwelz dans le bachelier en Assistant de direction représentent 1% de la population étudiante totale inscrite dans ce bachelier, toutes formes d'enseignement confondues⁵.

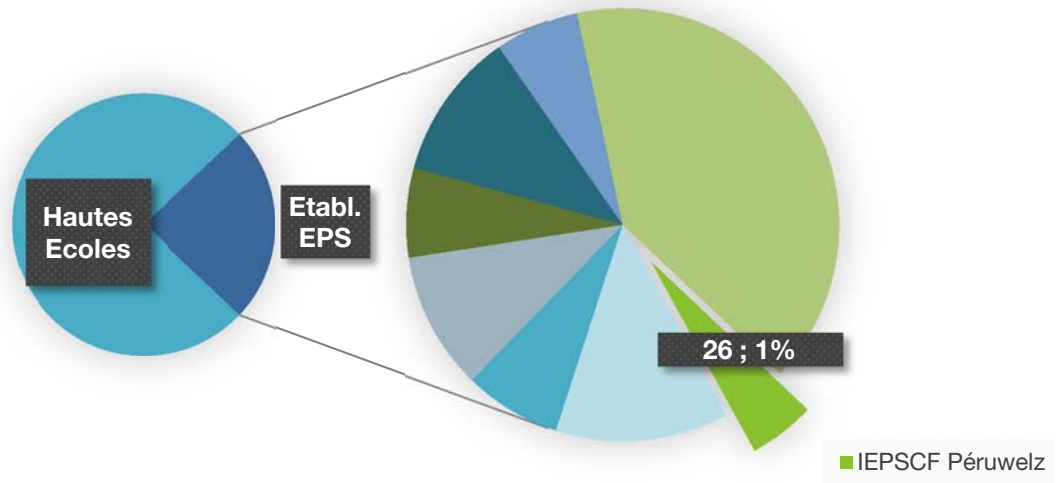


³ Source : dossier d'avancement de l'établissement, année de référence 2018-2019

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

⁵ Sources : dossiers d'avancements des établissements évalués et ARES, base de données SATURN, année de référence 2018-2019

Les étudiants du bachelier en Assistant de direction en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis l'évaluation initiale AEQES de 2014-2015, quelques changements sont survenus dans l'établissement.

En 2016, le bachelier évalué a connu un changement notable, passant de l'intitulé « Secrétaire de direction » à celui de « Assistant de direction ». Une autre transformation majeure pour ce bachelier concerne l'augmentation de la durée des deux stages qui, contrairement à la situation observée lors de l'évaluation initiale, ont désormais une durée équivalente.

En 2019, l'IEPSCF Peruwelz s'est activement impliqué dans le groupe de travail dédié à la transformation du dossier pédagogique inter-réseaux du bachelier en Assistant de direction qui a été approuvé par le Gouvernement de la Communauté française en novembre 2019. En outre, la direction de l'institut a participé au groupe de travail de la chambre thématique économique de l'ARES pour réfléchir à l'avenir de la formation.

Les dernières transformations majeures apportées au dossier pédagogique concernent :

- l'intitulé de la formation qui véhicule désormais également l'appellation « office manager » : les premiers étudiants à être diplômés sous le terme d'« office manager » le seront en janvier 2023 ;
- la révision du niveau des UE de langues à la hausse (afin d'atteindre l'UE6) ;
- l'ancrage de l'aspect recherche au sein de la formation.

Le nombre d'étudiants inscrits au bachelier en Assistant de direction à l'IEPSCF Péruwelz a été assez constant entre 2015 et 2018. Cependant, une baisse significative d'inscriptions a été enregistrée en 2019 ce qui influera, dans l'avenir, le nombre de diplômés.

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. L'IEPSCF Péruwelz était déjà engagé dans un processus qualité général appliqué à l'ensemble de l'établissement et ce, antérieurement aux évaluations de l'AEQES. Depuis 2016, la coordinatrice qualité a par ailleurs mis en place une politique qualité générale dont elle assure actuellement le suivi à la fois pour l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur. D'autre part, l'institut est épaulé par l'agent qualité du Pouvoir Organisateur (Wallonie-Bruxelles Enseignement) qui met en place, de manière périodique, des formations et des réunions à destination des coordinateurs qualité des établissements. Le comité se réjouit de l'importance que l'établissement accorde à la coordination qualité en lui consacrant un horaire de 600 périodes annuelles (0,75 ETP). Même si les secrétaires-éducateurs et les enseignants n'ont pas toujours conscience que certaines de leurs actions relèvent du « domaine de la qualité », ces derniers s'investissent effectivement dans l'amélioration de la qualité des cours ou de l'organisation des stages.
2. La section Assistant de direction améliore la qualité de sa formation grâce, d'une part, à l'organisation de séances d'information en début d'année sur le déroulement des études et des stages et, d'autre part, grâce aux grandes modifications positives apportées dans le domaine des stages. Ainsi, la désignation d'une personne centrale jouant le rôle d'interface entre l'établissement, les étudiants, les enseignants et les maîtres de stage ainsi que la numérisation des documents s'y rapportant est un facteur d'amélioration avéré. Également, l'organisation de séminaires avec des professionnels du monde du travail et à la participation de projets tels que le développement durable ou la mise en ligne de témoignages d'étudiants sur les réseaux sociaux, ont été profitables et témoignent d'une démarche d'amélioration continue adaptée aux objectifs de l'institut.
3. L'établissement a fait sienne une partie des recommandations du rapport d'évaluation initial de 2014-2015 mais n'a pas encore eu l'occasion d'aboutir à la réalisation de tous les points soumis à l'époque. Par contre, il n'a pas hésité à ajouter des points au plan d'action actuel en fonction de la réalité du terrain de ces dernières années. Dès lors, le comité confirme la pertinence de ces nouveaux choix, dans la mesure où ils visent à améliorer l'accueil des nouveaux professeurs, à faciliter le renseignement des motivations d'ajournement, à faciliter la rentrée des nouveaux étudiants, à poursuivre l'amélioration de la communication externe ou maintenir le niveau 6 du Cadre européen de certifications.
4. L'IEPSCF Péruwelz a répondu aux défis de l'actualité sanitaire en proposant en priorité la formation de ses enseignants à la plateforme Moodle et en mettant en place l'enseignement en distanciel. Le comité soutient d'ailleurs l'idée de l'établissement de vouloir poursuivre, après la période COVID, l'enseignement hybride mais également,

la création de valves électroniques et la possibilité de prendre des rendez-vous en ligne, actions qui ont d'ailleurs remporté un franc succès auprès de tous et seront utilisées à l'avenir.

5. Le comité salue la révision des questionnaires d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) et des enquêtes destinées aux maîtres de stage et rappelle combien l'exploitation des résultats est une collecte de données indispensable à la section pour un pilotage de qualité.
6. Le comité observe le faible taux d'effectifs étudiants et note qu'il semble s'agir d'une généralité dans les écoles d'enseignement de promotion sociale et les hautes écoles de la région et que l'intitulé de la formation porte peut-être préjudice à l'attractivité du métier en pleine (r)évolution. La publicité reste un outil très utile pour se faire connaître que ce soit via les réseaux sociaux (tels que Facebook, LinkedIn), via le Forem, ou le support papier triptyque à distribuer.
7. Il convient enfin de noter que les représentants du panel « étudiants » – malheureusement trop réduit – ont explicité leurs intérêts et les avantages qu'ils voient à être au sein de classes moins chargées : les étudiants d'une classe à bas effectif disent se sentir plus soudés entre eux, bien plus enclins à s'entraider et à même de bénéficier d'une communication privilégiée avec les enseignants.

RECOMMANDATIONS

1. Le souhait de l'établissement de poursuivre le développement de sa démarche qualité et de l'amplifier autant que faire se peut est favorablement accueillie par le comité. Il soutient cette volonté et suggère, dans un souci d'efficacité, une plus grande implication du corps enseignant ainsi que des étudiants et insiste pour que les retours sur les actions et l'avancement du plan d'action soient communiqués à l'ensemble du personnel et des étudiants.
2. Le comité attire l'attention des enseignants sur la nécessité d'utiliser un canal unique pour dispenser leur cours afin d'éviter les inconvénients que sont l'emploi de plusieurs logins et mots de passe pour chaque plateforme (Teams, Zoom, Messenger) et les retards engendrés pour passer d'un cours à un autre, par exemple. Ces recommandations, valables en temps de Covid, le restent dans le cas d'une approche hybride de l'enseignement.
3. Le comité encourage l'établissement à poursuivre la mise en place des actions en cours ou en attente et de continuer à ajouter d'autres actions pertinentes en fonction de l'évolution de la section, de ses besoins et de l'environnement professionnel auprès duquel il cherche à rester en résonance.

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 le développement des processus mis en place pour élaborer les documents concernant l'organisation des épreuves intégrées. Ces documents témoignent de la capacité de l'établissement à améliorer ses processus d'accompagnement des étudiants. Le comité déplore néanmoins la diminution des diplômes causée par la mise au travail précoce des étudiants demandeurs d'emploi.
2. Le comité constate la qualité des actions entreprises à l'égard de l'organisation des stages qui comporte désormais un suivi complet en partant de la recherche du stage jusqu'à sa finalisation ; les étudiants se disent d'ailleurs satisfaits de ce suivi.
3. Le changement de professeur responsable des stages et épreuves intégrées s'est révélé un choix excellent. D'après les enquêtes dont le comité a eu connaissance, les informations seraient désormais plus claires et pertinentes et il y aurait une meilleure communication des consignes et procédures.
4. Le comité félicite l'établissement pour l'implication des professionnels dans le programme d'études (ex. cours de droit civil, social et commercial, etc.).
5. Le comité constate une amélioration des canaux de communication externe tels que les publicités et les médias sociaux et complimente, entre autres, le partage via les médias sociaux de projets impliquant les étudiants, dont le projet en développement durable.
6. Le comité félicite l'établissement pour sa volonté d'impliquer davantage à l'avenir les étudiants dans l'amélioration continue du programme (ex. lancement du système de délégué de classe).
7. Le comité salue les actions entreprises dans le cadre des enseignements des langues étrangères qui permettent une meilleure cohérence interne dans le cursus.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité recommande d'encore améliorer la communication envers les étudiants quant à la préparation de l'épreuve intégrée et de prévoir des séances d'information sur l'épreuve intégrée l'année qui précède la réalisation de celle-ci en préparant les

étudiants à l'aspect recherche ainsi qu'à l'utilisation des langues étrangères lors de leur future présentation. Ainsi, le comité propose d'aborder le sujet de l'épreuve intégrée dès le début de la deuxième année, ce qui permettrait à la majorité des étudiants qui ont le statut de travailleur et/ou sont en charge d'une famille, de pouvoir réfléchir, s'organiser, planifier les recherches et rassembler les idées en vue de la rédaction d'un tel travail de niveau 6 du CEC.

2. Si l'établissement a réussi à lier le stage au métier d'assistant de direction, le comité encourage également l'établissement à lier le stage à la pratique des langues étrangères grâce notamment à la proximité avec la région flamande.
3. Le comité invite l'établissement à développer le réseau de partenariats avec les employeurs étrangers. De plus, le comité est convaincu que la présence de professionnels et maîtres de stage le jour de la défense des épreuves intégrées serait l'occasion de faire patienter certains employeurs potentiels jusqu'à la diplomation et de présenter des recrues presque fraîchement sorties de leur cursus. Le taux d'insertion pourrait ainsi se voir augmenté.
4. Le comité invite l'établissement à favoriser la communication envers les étudiants via un nombre réduit de plateformes numériques afin de leur permettre de retrouver les informations de manière efficace et rapide. Le comité rappelle que, malgré cette relation étroite qui existe entre enseignants et étudiants, il est demandé aux enseignants de garder à l'esprit le profil particulier de leurs apprenants (travailleurs, en charge d'une famille) et de donner leurs consignes dans des délais un peu plus longs.
5. Le comité encourage davantage l'établissement à générer des adresses mails « académiques » pour les étudiants, ce qui leur permettrait d'utiliser une seule adresse mail lors de l'utilisation des plateformes numériques.
6. Compte tenu de la crise sanitaire actuelle, le comité se rend compte de la difficulté de développer la dimension internationale mais convie l'établissement à ne pas négliger cet aspect dans l'avenir.
7. Le comité incite l'établissement à partager les témoignages des étudiants via les outils de communication externe, ce qui représenterait une « carte de visite » efficace pour attirer davantage d'étudiants.
8. Le comité incite également à partager les témoignages des maîtres de stage via les outils de communication externe (ex. séances d'information, médias sociaux).

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. Un engagement fort et positif est à souligner sans réserve de la part de la direction. Une culture qualité est mise en œuvre dans un souci constant de la réussite des étudiants. Une volonté de garder un lien de confiance avec les étudiants est fortement ressentie, en s'adaptant au mieux aux situations personnelles de chacun. La direction en ce sens prend très bien en charge la culture qualité spécifique à l'enseignement de promotion sociale. Les efforts de communication déployés vers le corps enseignant sont réels, mais doivent encore être développés au regard de la diversité et des attentes du public enseignant.
2. Il apparaît toutefois des difficultés structurelles dans les moyens alloués à la culture qualité : des arbitrages sont à faire entre "heures de cours" et "heures allouées à la gestion de la qualité". Les 600 périodes (0,75 ETP) octroyées à la coordination qualité représentent une quotité importante. La coordination qualité est par ailleurs pleinement investie dans sa mission, elle ne doit pas hésiter à être force de proposition car son dynamisme est un atout pour l'école. Des solutions pourraient être trouvées, soit avec une meilleure dotation en heures, soit par délégation, par exemple en répartissant des missions auprès des enseignants qui ont les compétences pour cela. Il ne faut hésiter à déléguer et s'appuyer sur les forces vives (enseignantes et étudiantes).
3. La culture qualité est diversement appréciée, comprise et appliquée par les enseignants. D'une part, certains enseignants sont fortement marqués par la culture qualité "entreprise", tournée vers les résultats et les processus, plutôt que sur la pédagogie. Un réajustement est à prévoir qui permettra de tirer bénéfice de cette expérience dans un contexte pédagogique, qui est celui prioritaire de l'école. En parallèle, il existe un « habitus qualité compensatoire » vis-à-vis des formations continues : les enseignants ayant constaté, année après année, que les formations proposées par l'institut n'étaient pas toutes pertinentes et ne répondaient pas à leur besoin, ils ont pris en charge eux-mêmes leur auto-formation dans un réflexe positif qui est à saluer et à féliciter. Cependant, l'auto-formation ne pourrait remplacer le nécessaire engagement du niveau supérieur quant à l'offre de formation.
4. La relation institut-entreprise mérite d'être tout particulièrement soulignée et saluée. La coordination des stages actuelle bénéficie autant à la renommée de l'école qu'à la réussite des étudiants et au lien avec les enseignants. Cette fonction contribue au rayonnement local et constitue un relai interne de fluidification des réseaux d'information.

RECOMMANDATIONS

1. Le comité remarque qu'un lien fort et positif avec les étudiants doit encore être renforcé envers ceux qui sont les plus éloignés de la réussite. Il n'existe aucun service d'aide à la réussite. Une remontée systématique des besoins des étudiants par des enquêtes régulières est à préciser et à pérenniser. Par exemple, des focus groupes pourraient également être utilisés pour asseoir le lien étudiant-direction et développer la culture qualité dans une remontée des besoins pédagogiques et sociaux des étudiants. La direction pourrait alors plus facilement connaître ces besoins pour les prendre en compte dans une approche nouvelle (ne pas refaire les mêmes actions, mais essayer de trouver des réponses innovantes en un dialogue de gestion quadripartite : direction / enseignants / étudiants / entreprises). La communication multidirectionnelle (direction vers les enseignants mais aussi les enseignants vers la direction) peut elle aussi encore être développée. Il serait favorable de multiplier les occasions et diversifier les canaux de communication. Des relais interpersonnels peuvent être instaurés. Même si des efforts doivent être faits pour communiquer davantage et d'une meilleure façon, la direction ne peut pas tout porter et son action ne peut être fructueuse que si des relais de terrains s'y associent. Le comité a pleinement confiance en la direction et l'équipe enseignante pour trouver les personnes et méthodes qui offriront ces relais communicationnels.
2. Le comité invite les enseignants les plus à l'aise avec l'évaluation continue (donc la réévaluation périodique) de leurs méthodes pédagogiques à partager leurs bonnes pratiques en la matière (tailage pérenne ou ponctuel). Certains professeurs ont montré qu'ils étaient particulièrement à l'aise avec cette démarche et étaient par ailleurs ouverts et volontaires pour partager leur savoir-faire. Un processus d'*onboarding* (accueil des nouveaux enseignants) pourrait aussi être proposé, lequel pourrait être instauré de façon régulière avec les formations des enseignants. Une formation suivie par l'un des enseignants pourrait ainsi faire l'objet de courtes présentations aux autres et/ou d'une table ronde organisée sur une base régulière pour partager les nouveaux savoirs individuels des enseignants. Le comité conseille par ailleurs de continuer à soutenir et reconnaître les enseignants dans leurs démarches spontanées de formation mais aussi de veiller à leur soumettre des formations opportunes en lien direct avec leurs fonctions et leur domaine.
3. Le comité estime qu'il serait possible de capitaliser sur l'excellent contexte de la coordination des stages pour permettre un va-et-vient entre le contenu des cours et les attentes des entreprises. L'objectif est de permettre un réajustement des contenus de cours en temps utile par le prisme des besoins de compétences des entreprises, donc des étudiants.
4. Le comité suggère que cette relation privilégiée établissement / entreprises puisse également permettre de trouver une solution à la non-diplomation de certains étudiants, recrutés dès la fin de leur dernier stage sans obtenir leur diplôme. Dans cette situation, les entreprises bénéficient des compétences de l'étudiant, développées par l'institut, sans laisser à l'étudiant le temps de finaliser et d'obtenir son diplôme. L'établissement et l'étudiant sont tous deux sanctionnés par ces recrutements "à l'arrachée". La direction a d'ores et déjà allongé de 4 mois le cursus pour éviter cela, mais cette mesure ne rencontre que peu de succès. Un contrat moral et légal semble tout indiqué, de même qu'une réflexion de plus grande envergure sur le partenariat établissement-entreprise, ainsi que sur la place de l'épreuve intégrée dans le cursus (voir ci-dessus, critère B) et les modalités de passation de l'épreuve intégrée.

Conclusion

L'IEPSCF Péruwelz a démontré un engagement dans l'amélioration continue de la qualité que le comité salue et reconnaît très favorablement.

La coordination des actions des fonctions supports (communication, GRH, marketing, comptabilité ...) gagnerait à être harmonisée avec le cœur de métier (la pédagogie) afin d'aller vers un cercle vertueux d'amélioration de la qualité.

Le comité encourage l'institut à :

- Majorer sa communication externe en prenant appui sur ses forces vives, déjà fortement impliquée et satisfaits : étudiants, et maître de stage notamment,
- Prendre encore davantage appui sur son riche réseau d'entreprises,
- Renforcer les propositions de formation *ad hoc* pour les enseignants,
- Augmenter les situations de tutorat interne pour les enseignants nouveaux, ou les enseignants anciens moins à l'aise avec certaines compétences,
- Ritualiser les « retours de formation » et le partage de savoir nouveaux avec la communauté,
- Associer de façon systématique l'ensemble des parties prenantes dans le dialogue de gestion pédagogique pour une gouvernance partagée et portée par tous, garantissant l'équilibre des charges de travail à chaque niveau,
- Utiliser tous les résultats des enquêtes (EEE) et retours des focus groups comme source de progrès,
- Insérer l'institut dans une démarche internationale.

Le comité ne saurait que trop recommander à l'IEPSCF Péruwelz de continuer en ce sens. Le travail engagé en faveur de la qualité est à un niveau d'avancement qui ne demande qu'à être confirmé collectivement.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
 Assistant de direction
 2020-2021

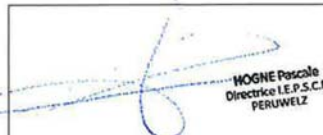
Droit de réponse de l'établissement évalué

Nous n'avons aucune réponse à faire , si ce n'est le fait que notre travail porte ces fruits et que nous continuons le processus.

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


 HOGNE Pascale
 Directrice I.E.P.S.C.F.
 PERUWELZ

Nom et signature du coordonnateur de l'autoévaluation

P. o pour Céline
 Nicoletti
 Arnaud
 Duquoyne 