



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

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



Institut provincial d'enseignement
supérieur de promotion sociale
Henri La Fontaine

(anciennement PROMSOC Supérieur Mons-Borinage)

Guy COTE, président
Victoria BLIN,
Fabrice HENARD et
Pascal LIZIN

Publié le 24 novembre 2021

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine, en synthèse.....	3
Partie I - Présentation de l'établissement.....	10
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1.....	14
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	15
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	18
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant.....	20
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	22
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	24
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	26
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	28
ESG 1.8. : Information du public.....	30
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	32
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	35
Conclusion.....	36
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts.....	38

Ce texte n'intègre pas l'écriture inclusive pour faciliter la lisibilité. Le féminin est à considérer chaque fois qu'il est fait référence aux acteurs.

Évaluation institutionnelle pilote de l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine

(anciennement PROMSOC SUPERIEUR Mons-Borinage), en synthèse

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2019-2023 à une phase pilote d'évaluation institutionnelle. Dans ce cadre, les experts mandatés par l'AEQES ont procédé à la visite, les 2 et 3 février 2021, de l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine (anciennement PROMSOC SUPERIEUR Mons-Borinage), accompagnés par un membre de la Cellule exécutive. En raison des difficultés de voyage ainsi que des mesures de protection essentielles engendrées par la crise sanitaire mondiale, le comité de visite a dû effectuer sa mission à distance.

Le comité des experts a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'établissement et de la visite d'évaluation en ligne (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 41 personnes (24 membres des personnels et autorités académiques, 15 étudiants, deux (2) représentants du Pouvoir Organisateur, mais aucun représentant du monde professionnel et des employeurs).

En préambule, la Cellule exécutive décrit le contexte spécifique de la phase pilote d'évaluation institutionnelle.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique, le comité des experts revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir les ESG, partie 1 :

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
- 7 Gestion de l'information
- 8 Information au public
- 9 Suivi continu et évaluation périodique des programmes
- 10 Processus d'assurance qualité externe périodiques

Le rapport se clôture sur la conclusion de l'évaluation et se complète du droit de réponse formulé par l'établissement.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions, en particulier celles d'enseignement et d'apprentissage dans le cadre spécifique de cette phase pilote.

¹ Voir le programme de la visite en annexe

Composition du comité²

- Guy COTE, président
- Victoria BLIN
- Fabrice HENARD
- Pascal LIZIN

Messages-clés du comité des experts

ATOUS et BONNES PRATIQUES

- Présence d'une expertise interne en matière d'assurance qualité.
- Qualité de la démarche d'autoévaluation qui a permis de jeter un regard lucide à la suite d'une analyse critique qui s'appuie notamment sur les évaluations précédentes et de produire un rapport de qualité pour en attester.
- Relation privilégiée vécue entre les membres du personnel enseignant et la communauté étudiante.
- Potentiel de l'E-Campus comme instrument de communication et de formalisation des processus internes.
- Désignation récente de coordonnateurs de section et identification d'une délégation étudiante dans un effort de mettre en place un processus de communication, de coordination et de concertation formel adapté à la réalité de l'établissement.

POINTS DE VIGILANCE

- Lourdeur des processus et procédures administratives, particulièrement ceux entourant la valorisation des acquis, et la complexité à accéder aux informations ou aux personnes responsables.
- Difficulté à établir/maintenir des contacts avec l'extérieur, des liens avec le tissu professionnel local.
- Absence de structuration des processus clés dans le cadre de politiques et de procédures formelles permettant d'assurer la pérennité des activités.
- Communication interne ardue qui s'explique par l'absence d'un réel processus de communication, de coordination et de concertation formel adapté à la réalité de l'établissement.
- Trop grande autonomie laissée aux enseignants en l'absence d'évaluation des enseignants et des enseignements par les étudiants, les pairs et les supérieurs immédiats.
- Absence de partage de bonnes pratiques et d'harmonisation des processus clés par les enseignants.
Faiblesse du système d'information sur les programmes d'études concernant notamment les difficultés entourant la gestion des stages et la réussite des épreuves intégrées.
- Taux de réussite à l'épreuve intégrée peu satisfaisant pour certains programmes.

² Un bref résumé du *curriculum vitae* des experts est publié sur le site internet de l'AEQES : http://www.aeqes.be/experts_comites_eval.cfm

- Résistance aux changements de la part du personnel en le déploiement à vitesse variable de l'E-Campus dans les différentes sections.

OPPORTUNITÉS

- Développement d'une écoute active des demandes et souhaits provenant des parties prenantes internes et externes permettant d'améliorer de façon continue les procédures en place à l'Institut.
- Attraction d'un effectif étudiant différent à la recherche d'une meilleure conciliation études-travail famille grâce à l'offre de formation à distance.

MENACES

- Danger que les programmes perdent en pertinence, en raison de la faiblesse des relations entretenues avec le milieu de l'emploi et du temps requis pour réviser les programmes.
- Rajeunissement du profil étudiant de promotion sociale auquel il faudra savoir impérativement s'adapter.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- Alimenter en continu le portfolio servant à démontrer la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité.
- Se doter d'un tableau de bord de pilotage global et par section consolidant différentes données quantitatives et qualitatives.
- Adopter une vision plus globale de l'assurance qualité.
- S'outiller d'un plan de travail détaillé contenant un échéancier, le nom des personnes responsables, les principales étapes à réaliser, etc.
- Déterminer les intentions d'amélioration continue constatées dans le plan d'action par ordre de priorité et de manière collaborative compte tenu des ressources disponibles.
- Établir des échéanciers réalistes et des cibles mesurables de façon objective pour permettre d'attester du degré d'avancement des travaux.
- Poursuivre le travail relatif à la mise en place d'un processus de communication, de coordination et de concertation plus formels adaptés à la réalité de l'établissement.
- Demeurer à l'écoute de l'information qui lui provient des différentes parties prenantes.

INTRODUCTION rédigée par la Cellule exécutive

La phase pilote 2019-2023

À l'issue d'une large consultation menée auprès des acteurs de terrain en 2016, l'Agence a adopté en octobre 2017 une note décrivant une proposition méthodologique³ nouvelle. En décembre 2017, le Gouvernement de la Communauté française a complété les missions de l'AEQES de la manière suivante : « Veiller à développer et à mettre en œuvre, en concertation avec les parties prenantes, des approches méthodologiques d'évaluation de la qualité adaptées aux besoins de l'enseignement supérieur et aux contextes en mutation⁴. L'AEQES s'est également vu confier « [...] la conception et la réalisation d'un projet pilote d'évaluation externe du volet Institutionnel [...] dans le but de soutenir les établissements d'enseignement supérieur dans le développement de leurs systèmes qualité »⁵.



La définition de l'évaluation institutionnelle externe proposée par l'AEQES pour la phase pilote est la suivante : « examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité⁶ et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et son profil ». Dans une optique *fitness for purpose*, la vision, la mission et la stratégie de l'établissement constituent le point de départ de l'analyse.

Ainsi, en prenant appui sur les ESG⁷, l'évaluation institutionnelle expérimentée entre 2019 et 2023 se centre sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement, y compris l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Le périmètre inclut l'ensemble des formations de l'enseignement supérieur organisées par les établissements (c'est-à-dire y compris les formations actuellement non couvertes par les évaluations de programme de l'AEQES telles que la formation doctorale, les bacheliers et masters de spécialisation, les certificats et formations continues, les titres pédagogiques...) et n'inclut pas les politiques ou démarches menées pour assurer la qualité des autres missions des établissements.

Dans une perspective de co-construction, le cadre méthodologique de l'expérience pilote est laissé le plus ouvert possible. Néanmoins, quelques balises⁸ ont été posées par l'AEQES. Elles portent sur l'objet et les modalités de l'évaluation institutionnelle, le référentiel d'évaluation et les étapes de l'évaluation institutionnelle (autoévaluation, évaluation externe, suivi).

Cette phase pilote devra permettre à l'AEQES, sur la base d'un bilan documenté de cette expérience commune, de prendre des décisions quant aux évolutions méthodologiques à apporter et de proposer les changements de cadre légal asseyant les évolutions au-delà de 2022.

³ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2018/12/20171030-Rapport-de-lAEQES-version-finale-sans-annexes.pdf>

⁴ Article 3, 8° du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

<http://www.aeqes.be/documents/20171220%20D%C3%A9cret%20Agence.pdf>

⁵ Article 9bis du décret AEQES complété par D. 20-12-2017

⁶ Ensemble des politiques et procédures internes à un établissement, visant à garantir la qualité de ses activités.

⁷ Le référentiel utilisé pendant la phase pilote correspond à la 1re partie des Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG).

⁸ <https://aeqes-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

Les comités des experts

En lien avec le référentiel utilisé (les ESG, partie 1), l'AEQES a dégagé les champs à investiguer au travers de l'évaluation institutionnelle et déterminé ainsi l'expertise attendue des personnes composant les comités d'évaluation externe : expérience en gouvernance et pilotage stratégique, expérience en matière de gestion de la qualité et de ses outils dans l'enseignement, expérience en pédagogie de l'enseignement supérieur, expérience étudiante, expérience - hors de l'enseignement supérieur - en lien avec l'articulation entre enseignement, recherche et les besoins du monde professionnel.

En cohérence avec la jurisprudence actuelle de sélection des experts, il est attendu de ces derniers une expérience actualisée dans leurs domaines de compétence et une compréhension approfondie des enjeux de l'enseignement supérieur et de l'assurance qualité aux échelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, européenne et internationale.

Pour l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine (anciennement PROMSOC SUPERIEUR Mons-Borinage), ces expertises et compétences ont été apportées par :

<p>M. Guy COTE, Président</p>	<p>Guy Côté, est détenteur d'un baccalauréat et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Sherbrooke et membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) depuis 1996, il cumule plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de l'enseignement supérieur principalement au sein du Collège CDI Administration. Technologie. Santé. D'abord enseignant au programme de gestion financière, il a ensuite occupé différentes fonctions de coordination de programmes avant de devenir directeur des études de 2006 à 2013.</p> <p>Il a par la suite été promu au poste de directeur régional pédagogie, conformité et affaires réglementaires. Depuis le 1er juillet 2018, il a accepté de relever le défi de la direction générale de son établissement pour les installations situées au Québec.</p> <p>Depuis septembre 2010, monsieur Côté a assumé régulièrement le rôle d'expert pour la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) notamment dans le cadre de l'opération portant sur les systèmes d'assurance qualité des collèges. Impliqué dans son milieu, il agit également à titre de vice-président de l'Association des collèges privés non subventionnés depuis le 1er septembre 2016.</p>
<p>Mme Victoria BLIN</p>	<p>Victoria Blin est diplômée d'une licence en droit parcours public à l'Université de Nantes en 2019, Victoria Blin termine à présent un Master en droit international et européen.</p> <p>Au-delà de ses études, elle s'est engagée dans des associations étudiantes. Dans un premier temps, au sein d'une association locale d'animation de la vie étudiante, Jurisnantes, au poste de Chargée de la communication. Puis dans une association nationale de représentation étudiante, l'UNEDESEP, en tant que Vice-présidente en charge de la communication.</p> <p>Au cours de son expérience associative, elle a pu participer à des travaux de recherche sur les effets de la sélection en Master 1, sur le fonctionnement de la plateforme Parcoursup et sur la réforme de l'arrêté Licence. Elle a également assuré la communication de la liste Le Choix Indépendant, lors de l'élection des représentants étudiants au Conseil national de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (CNESER) en juin 2019.</p>
<p>M. Fabrice HENARD</p>	<p>Fabrice Hénard est diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'un master en Politiques urbaines de Sciences-Po Paris. Il travaille depuis plus de 18 ans dans le champ de l'évaluation et de la qualité de l'enseignement supérieur. Il a réalisé de nombreuses évaluations d'universités, de formations et de politiques éducatives en Europe, Asie et Afrique/Maghreb. Au niveau international, il a participé à plusieurs projets de l'OCDE, sur la</p>

	<p>qualité des enseignements et la mesure des acquis d'apprentissage. Il a appuyé les ministres de l'enseignement supérieur dans la mise en place de systèmes d'assurance qualité (Monténégro, Albanie, Maroc, Algérie) et participe à la mise en place d'un espace asiatique de l'enseignement supérieur sur le modèle de celui de Bologne.</p> <p>Fabrice Hénard est expert éducation chargé de la France pour la Direction Éducation et Culture de Commission européenne, secrétaire général du Comité d'accréditation du Luxembourg depuis 2013 et nommé membre permanent de l'Accréditation Board de l'Albanie depuis 2017. Il a été analyste au programme de l'enseignement supérieur de l'OCDE (2007-2012) et auparavant évaluateur à l'AERES, désormais HCERES (2003-2007), l'Agence française d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.</p> <p>Pour l'AEQES, Fabrice Hénard a coprésidé le comité des experts pour l'évaluation externe du bachelier en Comptabilité et pour l'évaluation des cursus en Droit.</p>
M. Pascal LIZIN	<p>Pascal Lizin s'est joint au comité à titre d'expert de la profession. Il cumule plus de 20 ans d'expérience en Ressources Humaines dans différents secteurs publics et privés tels que le transport, l'industrie agroalimentaire ou la biopharmacie. Il a également été en charge des Affaires Publiques dans le secteur de la santé, agissant en qualité d'interface entre l'entreprise et les différents <i>stakeholders</i> économiques, académiques, diplomatiques ainsi que les principaux acteurs au niveau international, fédéral, régional et local.</p> <p>Ses activités dans les fédérations professionnelles de différents secteurs ainsi que dans des fonds d'investissements publics lui ont permis notamment d'appréhender l'importance des synergies entre le monde académique et le développement des compétences dans les entreprises afin de garantir l'employabilité du personnel et la réponse aux besoins de développement des organisations et de leurs collaborateurs.</p>

Note : Le comité d'expert était accompagné, au moment de sa visite, de Mme Caty Duykaerts, directrice et représentante de la cellule exécutive de l'AEQES, qui agissait à titre de secrétaire et d'une observatrice, Mme Bernadette Charlier, membre du Conseil d'Appui Méthodologique.

Les visites d'évaluation institutionnelle

Les établissements pilotes ont été invités à proposer des formats d'entretien ou d'organisation qui leur semblent les plus adéquats. Comme indiqué supra, la phase pilote permet d'expérimenter des formats variés de visite et ainsi d'appuyer le bilan et la future méthodologie sur une diversité d'expériences et de bonnes pratiques éprouvées.

Les rapports

Un rapport préliminaire d'évaluation institutionnelle est rédigé collégialement par les experts et adressé à l'établissement pour qu'il puisse exercer un droit de réponse. Le rapport publié inclura le droit de réponse éventuel.

Les 17 rapports des évaluations institutionnelles pilotes seront publiés en même temps sur le site internet de l'AEQES.

À l'issue des deux années d'évaluation institutionnelle, une analyse transversale sera également rédigée par les experts, sur la base des 17 rapports d'évaluation, afin de dégager un premier état des lieux des bonnes pratiques observées au sein des établissements en matière de démarche qualité. Cette analyse viendra nourrir le bilan de la phase pilote.

Suivi : plan d'action et point d'étape

Les établissements dressent un projet de plan d'action dès la phase d'autoévaluation, qu'ils publieront, une fois finalisé, au plus tard six mois après la publication du rapport d'évaluation institutionnelle des experts sur le site internet de l'AEQES.

Un point d'étape, axé sur la valorisation des actions d'amélioration menées, est prévu à mi-parcours entre deux évaluations. Il ne s'agit pas d'une procédure d'évaluation externe, mais d'un soutien aux établissements dans leur dynamique d'amélioration continue, dans la poursuite des actions mises en place, dans le développement d'outils de pilotage et d'une culture qualité. Dans ce cadre, l'AEQES demande à l'Institution de transmettre un dossier d'étape rendant compte, de façon succincte (2 à 5 pages), de l'état de réalisation de son plan d'action. Ce dossier d'étape constitue en même temps un outil de communication des actions menées, à destination des parties prenantes internes et externes à l'établissement. Son format est libre. Ce dossier est archivé par l'Agence et fourni aux experts lors de l'évaluation suivante.

Pour les évaluations institutionnelles, après la transmission à l'Agence du dossier du point d'étape, il est également prévu que l'Agence organise une demi-journée de travail et d'échanges avec les établissements. L'objectif de cette journée consiste, sur des thématiques identifiées, à permettre aux établissements de partager des bonnes pratiques ayant contribué à leur développement.

La procédure d'avis

À l'occasion de la visite d'évaluation institutionnelle, les établissements peuvent solliciter un avis global quant à leur capacité à prendre en charge, de manière autonome, l'évaluation externe de leurs programmes. Cette procédure s'applique uniquement aux établissements qui en font la demande explicite.

Dans le cas d'une décision positive, celle-ci est d'application jusqu'à la prochaine évaluation institutionnelle de l'établissement.

L'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine n'a pas sollicité la procédure d'avis global.

RAPPORT d'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE rédigé par le comité des experts

Partie I

Présentation de l'établissement

Ce chapitre vise à donner une vision générale du profil de l'Institution mais également à apporter des éléments sur la gouvernance dans le but de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque ESG.

L'Institut PROMSOC Supérieur Mons-Borinage, a convenu que la redynamisation de l'établissement devait passer par un changement de son nom et est ainsi devenu, depuis mars 2020, l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine ; une dénomination qui porte, selon les responsables de l'Institut, des valeurs en résonance avec celles de l'enseignement de Promotion Sociale.

Son pouvoir organisateur (PO) est celui de la Province de Hainaut lui-même affilié au Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS). D'un point de vue décisionnel, le PO est responsable notamment de l'octroi des budgets et le garant de l'explication de la législation en matière de désignation et de nomination des professeurs.

Sur le territoire hainuyer, l'enseignement provincial représente près de 38% de l'enseignement supérieur hors université. L'Enseignement de Promotion Sociale (EPS) est organisé suivant le décret de la Communauté Française de Belgique – maintenant la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) – du 16 avril 1991. Cet enseignement s'inscrit dans un processus d'apprentissage « tout au long de la vie » tant dans la formation initiale que continue. Il s'adresse à des publics diversifiés et aux parcours très différents.

L'Institut provincial supérieur Henri La Fontaine fait partie de l'EPS du réseau officiel subventionné de la FWB. Il a la particularité d'offrir un enseignement qualifiant de niveau supérieur de promotion sociale à un public adulte. De ce fait, on y préconise une approche par capacités et une organisation modulaire des activités de formation. Les unités d'enseignement (UE) peuvent être associées les unes aux autres en vue d'atteindre un ensemble global de compétences liées à une profession, à une qualification professionnelle ou à un titre d'études. L'établissement résulte de la fusion, au 1er juillet 2014, des trois (3) établissements d'EPS de la région Mons-Borinage :

- Le Centre Provincial D'Enseignement De Promotion Sociale Du Borinage (CPEPSB - siège d'Hornu) ;
- L'École industrielle supérieure (EISP - siège Kennedy à Mons) ;
- Mons Formations (siège Jean d'Avesnes à Mons, anciennement à Cuesmes).

Chacune de ces écoles organisaient des formations relevant de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur. Lors de cette fusion, deux entités ont été créées ; l'une regroupait toutes les formations du secondaire (PROMSOC Secondaire) tandis que la seconde rassemblait les formations relevant de l'enseignement supérieur (PROMSOC Supérieur). En septembre 2017, les formations du secondaire ont été regroupées sur le site de Jean d'Avesnes. Les formations du supérieur, quant à elles, ont été concentrées sur le site de Kennedy.

La mission de l'Institut consiste « à aider l'adulte à s'insérer dans la vie socioprofessionnelle et à acquérir son niveau le plus élevé de compétence et d'efficacité ». Pour fonder son identité, l'établissement s'appuie sur les valeurs suivantes :

- Le respect de la différence (âge, sexe, parcours individuel, nationalité, ...) ;

- La neutralité ;
- La promotion d'une culture de communication, d'ouverture et de dialogue ;
- La transparence des procédures ;
- La mise en place du projet éducatif et pédagogique de la Province de Hainaut par la promotion d'une pédagogie visant l'autonomie, une pédagogie de la réussite, ouverte vers l'extérieur.

L'offre de services éducatifs est assurée par un corps professoral composé de 130 personnes. De ce nombre, 71 employés détiennent le statut de professeur (55% du personnel) et 59 possèdent celui d'experts (45 % du personnel). Chez les professeurs, 73% sont détenteurs d'un titre pédagogique contrairement à la très grande majorité des experts pour qui leur statut ne le nécessite pas.

Le personnel non-enseignant à savoir la direction, le cadre administratif, éducatif et technique est constitué de 21 personnes incluant 12 personnes qui possèdent un diplôme à visée pédagogique.

Pour l'année scolaire 2019-2020, le rapport d'autoévaluation Institutionnel précise qu'on y offrait 17 bacheliers professionnels et assurait la formation d'environ 1500 étudiants sur 3 installations situées à Mons, Saint Ghislain et La Bouverie.

En temps normal, l'établissement offre des cours en présentiel. Toutefois, en raison de la pandémie actuelle, il a dû adapter son mode de présentation pour faire une place à la formation à distance sous forme synchrone, asynchrone ou hybride.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle et visite de l'Institution

Le comité de visite pose le regard suivant sur la démarche d'autoévaluation institutionnelle :

Pour la réalisation des travaux, un comité d'autoévaluation a été mis en place. Il était composé du directeur complémentaire et des deux coordonnateurs à la qualité. Ce comité a déterminé par lui-même son mandat et le périmètre sur lequel devait porter l'analyse. L'Institut ne s'est pas doté de plan de travail comprenant notamment les principaux enjeux, le calendrier des opérations et le partage clair des responsabilités.

Dans le cadre des opérations futures, le comité recommande d'obtenir un mandat clair de la direction de l'établissement et de se doter d'un plan de travail détaillé contenant un échéancier, le nom des personnes responsables, principales étapes à réaliser, etc.

Selon les informations contenues au dossier d'autoévaluation Institutionnel (DAEI), les principaux enjeux ciblés pour sa démarche étaient de :

- 1 Créer une identité institutionnelle (Axe 1 : Identité de notre Institution) et un levier qui permettrait de fédérer les parties prenantes autour d'un projet commun ;
- 2 Concrétiser les actions d'amélioration planifiées dans les différents plans d'action par une gestion pragmatique de la qualité (Axe 2).

Par ailleurs, le DAEI précise également qu'elle visait l'atteinte des objectifs secondaires suivants :

- 1 Favoriser le développement d'une véritable culture de la qualité grâce à un système pérenne de management de la qualité ;

- 2 Échanger avec les acteurs des différents secteurs formatifs en vue de mettre en place les stratégies pédagogiques les plus pertinentes dans le présent contexte de réorganisation de l'établissement ;
- 3 Systématiser l'évaluation des enseignements par les étudiants ;
- 4 Développer un suivi pédagogique adapté des étudiants, à tout moment de leur parcours d'études (orientation en amont, accompagnement à la valorisation des acquis, mise en place de stratégie de lutte contre l'abandon, ...).

Au cours de la démarche, des données perceptuelles, documentaires et statistiques ont été recueillies en utilisant des sondages, les évaluations programmatiques et le système d'information sur les programmes d'études dans son ensemble. Le comité d'autoévaluation a analysé l'efficacité de ses mécanismes assurant la qualité. Pour ce faire, il a eu recours aux *Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur* (ESG) et s'est ensuite penché sur chacune des différentes composantes de son système d'assurance qualité afin : de préparer un état de situation, de porter un regard critique, d'établir des constats, pour en arriver à des jugements et à établir des pistes d'action potentielles prenant la forme d'un plan d'action faisant partie intégrante du plan stratégique de l'Institut. Certains des principaux acteurs ont été consultés lors de l'élaboration du rapport d'autoévaluation. Il leur a également été permis, dans certains cas, d'en prendre connaissance au moment de sa parution. Malheureusement, leurs commentaires n'ont pas été intégrés au rapport avant que la version définitive ne soit réalisée.

Lors de la prochaine évaluation institutionnelle du système d'assurance qualité, le comité d'experts suggère fortement de travailler en collégialité et plus activement avec l'ensemble des parties prenantes dans le but d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre d'intervenants possible aux conclusions du rapport et aux actions de suivi à entreprendre dans un souci d'amélioration continue.

Quoi qu'il en soit, le document d'autoévaluation Institutionnel produit est concis et de lecture fluide. La qualité de l'analyse critique produite démontre que les intervenants sont bel et bien conscients du travail qui reste à faire. Il présente généralement de façon équilibrée et impartiale les principales conclusions et recommandations.

Lors de la production des prochains rapports, le comité d'experts encourage l'établissement à prendre l'habitude de joindre un résumé à des fins de gestion reprenant les principaux enjeux, constats et pistes de solution envisagées de manière à faciliter l'appropriation de l'information qu'on y retrouve par tous les acteurs impliqués dans le cadre de l'opération d'amélioration continue.

Partie II

Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1

ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité

Référence : Les Institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité des experts comprend que l'Institut s'est engagé dans le pilote de l'évaluation institutionnelle pour s'inscrire dans une démarche pérenne d'amélioration continue au niveau Institutionnel, et aucunement pour répondre à une exigence de l'AEQES. L'intention de l'établissement à participer à la phase pilote visait essentiellement à créer une identité institutionnelle (selon l'axe 1 de son plan stratégique : Identité de notre Institution) et un levier qui permettrait de fédérer les parties prenantes autour d'un projet commun. Par ailleurs, la démarche d'assurance qualité devait permettre de concrétiser les actions d'amélioration planifiées dans les différents plans d'action par une gestion pragmatique de la qualité (Axe 2). Le comité des experts peut confirmer que l'évaluation institutionnelle constitue une étape clef dans la concrétisation de ces intentions.
- 2 Le comité de visite souligne l'émergence d'une politique d'assurance qualité au niveau Institutionnel, portée de manière croissante par l'ensemble de la communauté. L'Institut a su capitaliser sur les évaluations programmatiques (engagées depuis 2008) pour identifier les forces et faiblesses en matière d'assurance qualité en termes de mécanismes et de processus. De même, l'Institut a su repérer les efforts qui restaient à mener pour renforcer la culture qualité de manière inter-sectionnelle. L'évaluation pilote de l'AEQES a constitué en cela une opportunité pour dresser ce bilan en assurance qualité et mobiliser les moyens pour intervenir au niveau Institutionnel, plutôt que section par section.
- 3 Le comité des experts constate les progrès réalisés sur la clarification des fonctions en assurance qualité avec une meilleure répartition des responsabilités. Il constate également le soin apporté au développement des mécanismes susceptibles d'être mutualisés pour une meilleure efficacité. La cartographie des processus établie à l'occasion de l'autoévaluation apparaît comme un bon acquis exploitable pour l'avenir. Ces efforts servent d'assises à la consolidation d'une culture de la qualité, qui préexistait à l'évaluation pilote, mais de manière inégale selon les sections et les catégories de personnes impliquées.
- 4 Le comité des experts constate la présence de mécanismes permettant de mobiliser la communauté autour de l'amélioration continue de la qualité notamment : la délégation étudiante dans chaque section, les référents enseignants et les coordinateurs de secteur. Par ailleurs, les coordinateurs pédagogiques disposent de relais pour mettre en pratique la politique qualité dans chaque section. Le comité des experts considère toutefois que les responsabilités des coordinateurs qualité sont très importantes et qu'il sera difficile d'exiger davantage sans atteindre à l'efficacité de leur engagement.
- 5 Le comité des experts souligne l'alignement entre les objectifs en matière d'assurance qualité affichés par l'Institut, les moyens humains (autres que les coordinateurs qualité) et financiers à

sa disposition pour la mettre en œuvre et les caractéristiques de sa population étudiante. L'Institut met ainsi en avant sa proximité avec les étudiants et cherche à formaliser certains processus sans rigidifier les relations par une excessive bureaucratie. Il a, de manière pertinente, formalisé un certain nombre de processus (comme l'évaluation des formations par les étudiants) tout en conservant une flexibilité dans leur application et sans les substituer à ce qui fait l'essence de la culture de proximité tant appréciée par les étudiants et les enseignants. L'Institut est parvenu à trouver le bon équilibre en une approche *a minima* et une ambition excessive de l'assurance qualité. Il semble que la politique d'amélioration continue peut être qualifiée de « *fit for purpose* », c'est-à-dire qu'elle est adaptée aux besoins de l'Institut. Il s'agit aujourd'hui de formaliser cet alignement à travers la rédaction d'un cadre pour la politique qualité.

- 6 Il y a clairement, au sein de l'Institut, un état d'esprit résolument engagé dans l'amélioration continue de la qualité. Le portage relativement fort par la communauté du rapport d'autoévaluation et sa mobilisation dans le processus, en est un témoin parmi tant d'autres. Le leadership est fort en matière d'assurance qualité, qui devient un pilier de sa stratégie qui se décline concrètement et fait sens pour la majeure partie de la communauté. Une émulation existe entre différents niveaux (enseignants et intervenants professionnels impliqués dans la définition et révision des programmes, plusieurs responsables administratifs et techniques) autour du sujet de la qualité.
- 7 Il n'en demeure pas moins qu'il reste encore à mobiliser des acteurs sur le sujet, pour qu'ils se sentent impliqués, au quotidien, dans la mise en œuvre des mécanismes d'amélioration continue. Ainsi, les enseignants qui ont peu de charges de cours, certains membres du personnel administratif ou encore les étudiants qui ne sont pas à plein temps, se sentent moins concernés voire doutent même de leur capacité à contribuer à améliorer la qualité dans l'Institut. D'autres ne perçoivent pas comment l'assurance qualité peut constituer un levier au service d'un projet d'établissement – dont les trois axes stratégiques constituent les prémisses. Pour cela, il manque aujourd'hui la formalisation de la vision en assurance qualité (la « politique d'assurance qualité ») auquel un système d'assurance qualité interne vient répondre. Actuellement, la communauté n'exprime pas forcément une compréhension commune de la vision de l'établissement ni des mécanismes d'assurance qualité mis en œuvre pour la décliner.
- 8 Le comité des experts estime que l'Institut fait preuve de prudence excessive dans l'usage de sa politique d'assurance qualité comme facteur distinctif de son offre de formation, et donc d'attractivité. Aujourd'hui, il dispose d'un certain nombre de données exploitables pour montrer et démontrer le sérieux avec lequel il pilote la formation, l'adapte aux besoins du marché du travail et prend en considération les besoins des étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la politique d'assurance qualité dans un document cadre, facilement communicable, puis décliner à partir de ce cadre le système d'assurance qualité de l'Institut. Il est impératif que la politique en question soit définie et perçue comme un levier utile, auquel chacun doit contribuer pour mener à bien le projet d'établissement. La politique d'assurance qualité est donc fortement dépendante de la clarté et de la prise en charge de ce projet d'établissement par l'ensemble de la communauté.
- 2 Alimenter en continu le portfolio servant à démontrer la mise en œuvre des mécanismes d'assurance qualité. Cela permettrait de vivre l'amélioration continue au quotidien. L'Institut devrait aussi se doter d'un tableau de bord de pilotage global et par section consolidant

différentes données quantitatives et qualitatives afin de mieux structurer sa démarche et s'inscrire pleinement dans une démarche d'amélioration continue.

- 3 Renforcer les fonctions de la coordination qualité en la répartissant au niveau des sections, en vue de ne pas alourdir la charge de travail des deux coordinateurs, déjà fortement mobilisés.
- 4 Identifier les leviers pour impliquer davantage les enseignants, les étudiants et le personnel dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique qualité de l'établissement. Il s'agit de susciter l'intérêt de s'impliquer, tout en tenant compte des contraintes de l'engagement (horaires d'enseignement, charges de famille...).
- 5 Développer la communication bilatérale institutionnelle autour de l'engagement en faveur de l'amélioration continue de la qualité et afficher les processus et les résultats, notamment sur l'accompagnement des étudiants. Le développement des enquêtes sur la satisfaction des étudiants envers leurs formations devrait être considéré comme étant une priorité.

ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes

Référence : Les Institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national des qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les formations sont développées par le Conseil général de l'EPS et encadrées dans les dossiers pédagogiques. Le 20% d'autonomie prévu au cadre imposé par les dossiers pédagogiques a permis à l'Institut de trouver des moyens pour adapter ses programmes dans le respect des limites légales permises. En effet, le comité des experts constate que l'établissement cherche à adapter les formations, dans la mesure de ses moyens et sans toujours y parvenir, tant aux besoins des entreprises qu'à ceux des étudiants et à leurs caractéristiques. À l'heure actuelle, les formations offertes sont essentiellement actualisées par les enseignants. Bien que le processus soit peu formalisé, la pertinence des formations est ainsi assurée de manière à ce que les diplômés puissent répondre adéquatement aux besoins des employeurs au seuil d'entrée sur le marché du travail.
- 2 Le comité constate ainsi la volonté des enseignants pour s'engager dans un processus visant à garantir la bonne articulation entre les dimensions pédagogiques et professionnelles favorisant une bonne adéquation entre la formation et les prérogatives du marché de l'emploi.
- 3 Par ailleurs, l'établissement connaît bien sa population étudiante et les difficultés qu'elle peut rencontrer tout au long d'une formation exigeante – surtout lorsque de nombreux étudiants doivent, en plus, concilier travail et famille.
- 4 L'Institut accorde une grande importance à l'écoute, à la disponibilité, à l'empathie des enseignants de même qu'à la qualité des interactions avec les étudiants. Cette ambiance, appréciée de ces derniers, ne semble toutefois pas suffisante pour les aider à préparer et à soutenir l'épreuve intégrée. En effet, le comité estime que le faible taux de réussite et les nombreuses demandes de report devraient inquiéter les différents intervenants, plus que cela semble être le cas aujourd'hui.
- 5 De plus, le nombre peu élevé de rencontres avec les employeurs et les milieux de stage de même que la fréquence des enquêtes auprès des entreprises offrant des emplois aux diplômés indiquent que l'Institut n'a pas encore parfaitement pris la mesure de ses marges de manœuvre pour élaborer, ou du moins mettre en œuvre, des programmes qui répondent parfaitement aux besoins de sa population et des employeurs. Le comité note tout de même qu'il propose des solutions au niveau du Conseil Général pour renforcer l'adéquation formation-marché du travail, au sein notamment des groupes de travail auxquels il participe.
- 6 Enfin, le comité note la qualité des échanges lors des réunions pédagogiques. De plus, il ne doute ni de l'investissement des enseignants lors de la mise en œuvre des programmes ni du strict respect des dossiers pédagogiques. Il estime cependant qu'elles ne permettent pas, dans

leur format actuel, de penser au niveau Institutionnel aux mécanismes justes pour adapter et mettre en œuvre des programmes à vocation professionnelle tout en conservant la spécificité des publics de promotion sociale, et de bien les adapter aux niveaux requis par le cadre de qualification. L'établissement souligne lui-même la faiblesse de la coordination pédagogique intercurus. Le comité de visite estime également que le renforcement de l'approche institutionnelle perceptible à travers les axes stratégiques, et l'engagement dans l'évaluation institutionnelle pilote n'a pas encore trouvé sa concrétisation au niveau de l'ESG 1.2

- 7 Le comité considère que l'utilisation des outils comme les enquêtes d'étudiants sur la qualité des formations et des enseignements, ou celles auprès des *alumni* et des employeurs ne semblent pas apporter suffisamment d'informations spécifiques sur la pertinence et l'efficacité de l'offre de formation de l'Institut. Ce dernier ne semble pas exploiter au mieux qu'il le pourrait les résultats de ces enquêtes, tant au niveau de chaque section et qu'intersection. L'approche institutionnelle de la qualité offre justement l'occasion de repenser les processus d'élaboration (20% d'autonomie offert aux établissements) et de mise en œuvre des programmes, au sein d'un contexte légal qui existe pour tout l'enseignement de promotion sociale. Ceci semble un impératif d'autant plus important dans un contexte de rajeunissement et de réduction du nombre d'étudiants entrants observée dans la plupart des sections.

RECOMMANDATIONS

- 1 Multiplier les occasions de rencontre avec les employeurs afin de susciter les discussions sur la qualité de la formation et leurs attentes, par exemple dans la composition des jurys d'épreuve intégrée, par la constitution d'un groupe de réflexion avec les secteurs industriels, ou lors des portes ouvertes. Il est important que l'Institut et que les employeurs comprennent les enjeux puisqu'il faut compter plusieurs années pour former un étudiant qui devra par la suite s'améliorer tout au long de sa vie pour répondre aux besoins des entreprises en constante évolution.
- 2 Lancer la réflexion sur l'adaptation des mécanismes d'élaboration des programmes qui pourraient être communs à l'ensemble de l'Institut. Il s'agit notamment de mutualiser les moyens et d'apporter aux coordonnateurs de sections un appui Institutionnel dans cette étape cruciale d'élaboration des programmes, en vue de notamment de renforcer l'attractivité des formations.
- 3 Renforcer, au niveau Institutionnel, l'exploitation par section et intersection des résultats des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des étudiants, des *alumni* et des employeurs.
- 4 Renforcer les mécanismes de suivi des parcours des diplômés, à distance d'une année et à moyen terme (2-3 ans).

ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant

Référence : Les Institutions garantissent que les programmes sont offerts d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Un apprentissage et un enseignement centrés sur l'étudiant jouent un rôle important dans la stimulation et la motivation de l'étudiant. Le comité des experts a été en mesure de remarquer que l'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine, par l'intermédiaire de sa direction et de son département qualité, s'est inscrit dans cette logique.
- 2 Le comité a pu constater qu'une grande autonomie est laissée aux enseignants en matière d'apprentissage et d'enseignement. Toutefois, il n'apparaît pas très clairement que l'étudiant peut, ni en amont, ni à l'occasion d'une éventuelle révision ou adaptation des programmes, jouer un rôle actif dans ce processus d'une manière structurée.
- 3 Le comité a été confronté à des avis d'étudiants, parfois contradictoires, mais qui, en règle générale mettaient en exergue un certain nombre de difficultés ou de frustrations. On fait référence ici notamment à : une connaissance très variable de la démarche de qualité, un manque d'information sur la charge de travail et ses conséquences sur la combinaison études et travail, une complexité à accéder aux informations ou aux personnes responsables et un manque d'harmonisation des outils et méthodes pédagogiques utilisées au sein des différentes sections et, de façon occasionnelle, au non-respect des enseignements préalables pour pouvoir s'inscrire aux cours dans certaines sections.
- 4 L'organisation des stages dans l'enseignement de promotion sociale est une dimension fondamentale dont la direction est bien consciente. Toutefois, il ressort, de la part d'un certain nombre d'étudiants, un manque de soutien tant dans la phase de recherche de stage que durant la réalisation de celui-ci. Il apparaît toutefois que ce constat peut varier d'une section à l'autre.
- 5 Les étudiants apprécient particulièrement la qualité de leurs relations avec les différents chargés de cours, et l'implication de ces derniers dans la mise en œuvre, lorsque cela s'impose, de plans d'aide pédagogique individuels. Ils indiquent également la disponibilité dont font preuve leurs professeurs. Certains étudiants ont tenu à souligner positivement les approches pédagogiques mises en œuvre par certains d'entre eux qui s'appuient sur l'expérience professionnelle desdits étudiants et qui visent à augmenter leur autonomie et leur capacité à apprendre. Par contre, ils pointent la complexité récurrente d'obtenir des réponses ou éclaircissements de la part des instances administratives.
- 6 Le comité des experts tient aussi à souligner le rôle des délégués étudiants de section dans la mesure où ils visent à faciliter les parcours des étudiants et à favoriser l'esprit d'équipe au sein des groupes d'étudiants.

- 7 Enfin, comme mentionnés dans le rapport d'autoévaluation, les taux de réussite aux épreuves intégrées et le nombre de demandes de report sont particulièrement inquiétants dans plusieurs sections.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'assurer, avant le démarrage des cours, que tous les étudiants sont en mesure de les suivre en vérifiant préalablement qu'ils détiennent les prérequis nécessaires.
- 2 Généraliser la pratique de certains enseignants concernant les différents modes d'interaction avec les étudiants, notamment la mise à disposition du support du cours avant la tenue de celui-ci, de manière à améliorer la communication et ainsi accroître leur intérêt et leur participation.
- 3 Systématiser, chaque fois que c'est possible, la prise en compte de l'expérience professionnelle ou des acquis des étudiants dans le processus d'apprentissage.
- 4 S'inspirer de certaines sections ou professeurs notamment dans le cadre de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des stages.
- 5 Structurer un réseau de délégués d'étudiants dans chacune des sections, définir leur mission, valoriser leur rôle et communiquer.
- 6 Contrer la faiblesse des taux de réussite aux épreuves intégrées observée dans plusieurs sections en revoyant la structuration desdites épreuves et en menant un travail avec les étudiants sur leur conception et les compétences évaluées au travers de celles-ci.

ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification

Référence : Les Institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est-à-dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité a constaté les efforts effectués pour rendre plus conviviale la procédure d'inscription. L'Institut a mené une réforme de sa procédure depuis le début de l'année scolaire 2019-2020. Cette procédure permet désormais le dépôt des documents nécessaires à l'admission sur une plateforme en ligne. Elle propose également d'effectuer une prise de rendez-vous en ligne. Le comité des experts estime que le site internet offre une information complète et structurée facilitant la démarche d'inscription. Cependant, il ressort des entretiens que l'informatisation n'a réglé le problème qu'en partie. En effet, la charge de travail pour le personnel des services administratifs reste importante. L'établissement a fait part de ses projets d'amélioration : par exemple, un nouveau module pour la phase d'inscription a été mis en place afin de rendre automatique des rendez-vous à l'agenda. Ces aménagements allègent la charge de travail des services administratifs et simplifient la procédure d'admission pour les étudiants.
- 2 Concernant la progression des étudiants, l'établissement a mis en place un certain nombre de procédures accompagnant le parcours des étudiants. Un service d'aide à la réussite et une conseillère pédagogique sont à la disposition des étudiants pour les soutenir lors des différentes phases du cycle d'études. L'Institut a également créé des cours, sur la plateforme Moodle, relatifs aux procédures administratives des stages et des travaux de fin d'études. Les informations nécessaires sont publiées de manière précise et intelligible pour les étudiants. Néanmoins, il ressort des entretiens qu'il existe quelques difficultés en termes de communication. Les étudiants ne semblent pas recevoir une information uniforme et constante d'une section à l'autre nuisant ainsi à la clarté des procédures administratives institutionnelles.
- 3 Concernant la reconnaissance des acquis, l'Institut propose une procédure automatisée de valorisation des acquis. Cette procédure a fait l'objet d'un important travail d'amélioration et de simplification de la part de l'Institut. Puisque l'informatisation n'est pas parvenue à tout régler, elle devra être revue à nouveau pour répondre aux difficultés existantes. Lors des entretiens, l'Institut a, en effet, exprimé la difficulté que représentait la mise en œuvre de la valorisation des acquis, notamment à cause des nombreuses strates administratives. Cette lourdeur procédurale a également un effet négatif sur les étudiants dans la mesure où elle les décourage d'avoir recours à ce processus.
- 4 Concernant la certification des acquis, le comité n'a pas relevé de problème apparent. Les étudiants reçoivent les informations nécessaires relatives à la qualification obtenue.
- 5 Le comité estime que le faible taux de réussite et les nombreuses demandes de report représentent des situations préoccupantes qui devraient servir d'indicateur dénotant d'une faiblesse au niveau de certains mécanismes du système d'assurance qualité visant à garantir l'amélioration continue de la gestion des apprentissages par l'Institut.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une vision plus globale de l'assurance qualité pour s'attaquer à la source véritable du problème. À l'heure actuelle, l'amélioration continue semble trop souvent passer par la recherche de l'amélioration de la productivité notamment par l'introduction de solutions informatiques.
- 2 Porter une attention toute particulière à la qualité des services offerts et des relations entre le département administratif et les étudiants tout au long de leur parcours pédagogique, de l'inscription à la diplomation.
- 3 Poursuivre les efforts effectués concernant les procédures d'inscription visant à assurer que l'application des critères d'admission se fait avec un minimum d'efforts, de manière constante, cohérente et transparente.
- 4 Rendre plus accessible la procédure de valorisation des acquis. Le comité invite l'Institut à poursuivre les efforts entrepris dans la simplification de la procédure.
- 5 Harmoniser, uniformiser et simplifier l'accès à l'information d'un point de vue Institutionnel afin que tous les étudiants puissent avoir une vision d'ensemble et un avis éclairé sur les phases du cycle d'études. De tels efforts permettraient : d'améliorer le dialogue entre les parties prenantes afin de simplifier l'accès à l'information relative aux différentes procédures, de créer des ponts de communication et d'entretenir des relations plus conviviales entre l'administration et le corps étudiant.
- 6 Mettre en place un mécanisme de veille formel de lutte à l'abandon afin de mieux comprendre les motifs pour lesquels certains étudiants reportent la tenue de l'épreuve intégrée afin d'implanter, s'il y a lieu, les mesures correctives nécessaires d'amélioration à la réussite des études entreprises.

ESG 1.5. : Personnel enseignant

Référence : Les Institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Concernant le recrutement du personnel enseignant, l'Institut s'efforce de mener une politique d'équité. Le recrutement se fait par ancienneté en fonction d'une liste d'attente. Cependant, la direction a fait part, lors des entretiens, de la faible marge de manœuvre dont elle dispose pour bien apparier les compétences des enseignants aux besoins des formations notamment en raison d'un encadrement réglementaire strict dépendant des statuts fixés par le législateur.
- 2 L'Institut met en place des entretiens de développement au cours desquels le personnel enseignant a la possibilité d'exprimer son opinion et ses projets de développement professionnel. Les entretiens permettent de réajuster les tâches et de passer en revue les *desiderata* des enseignants.
- 3 Concernant les évaluations des enseignants par l'établissement, elles sont basées sur une grille provinciale. Cependant, elle est très peu réalisée et peu connue au sein de l'établissement. Par ailleurs, il ressort des entretiens que l'évaluation des enseignements par les étudiants est une pratique qui n'est pas uniformisée sur le plan Institutionnel. Elle est laissée au bon vouloir des enseignants.
- 4 L'Institut propose une variété de formations à destination du personnel enseignant. Il possède un catalogue répertoriant les formations disponibles. L'Institut encourage la formation continue et met en place des formations plus avancées permettant d'approfondir les connaissances dans un domaine. Durant la pandémie, l'Institut a mis en place des formations axées sur l'utilisation et l'appropriation des outils numériques notamment sur l'utilisation des logiciels en ligne et la création de cours à distance.
- 5 Depuis septembre 2019, l'Institut possède des coordinateurs de section jouant un rôle de relai. Cependant, il ressort du dossier d'autoévaluation et des entretiens, un manque de coordination entre le personnel enseignant des différentes sections sur le plan pédagogique. Des rencontres ont lieu, mais elles sont informelles et irrégulières. En dehors des groupes de travail mis en place sur les plateformes numériques, il n'existe pas de moments dédiés au travail collectif, sujet de doléances de la part des enseignants. Ces derniers regrettent également le manque de rencontre et de coordination avec le monde professionnel.

RECOMMANDATIONS

- 1 Institutionnaliser les évaluations des enseignements par les étudiants afin de favoriser une rétroaction sur les pratiques des enseignants. L'Institut et les enseignants gagneraient à interroger les étudiants sur leurs expériences lors des enseignements. Une pratique systématisée des évaluations permettrait de rendre compte de la réalité de terrain et de mettre en lumière plus efficacement les forces et les faiblesses.

- 2 Créer des occasions pour favoriser les rencontres entre enseignants. Les groupes de travail mis en place sur les plateformes numériques représentent une bonne pratique. Le comité encourage l'Institut à les conserver. Cependant, le comité souhaite alerter l'Institut sur les limites de cette pratique. Elle gagnerait à être couplée avec des réunions de coordination pédagogique.
- 3 Instaurer un espace de dialogue entre les enseignants, la coordination pédagogique et le monde professionnel. De telles rencontres seraient l'occasion d'approfondir la coordination pédagogique et développer des liens forts avec le marché de l'emploi et idéalement au-delà d'une approche purement locale.
- 4 S'assurer du maintien et de la mise à jour des connaissances du corps professoral en incitant plus fortement les professeurs à assister à un certain nombre d'heures de formation continue à chaque année. Par exemple, cela pourrait se faire par l'organisation de journées pédagogiques en présentiel, hybride ou en ligne mais, tout en poursuivant les efforts de communication sur les possibilités de formation offertes à l'externe.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants

Référence : Les Institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Institut ne possède pas de bibliothèque. Cependant, il met à la disposition des étudiants des ressources documentaires numériques à travers un accès à des bases de données en ligne. Il ressort des entretiens que les étudiants utilisent internet comme principale source d'information pour leurs recherches dans le cadre du travail de fin d'études. Les étudiants ne semblent pas connaître les bases de données numériques proposées au sein de l'Institut.
- 2 L'Institut dispose d'un service d'aide à la réussite ainsi que l'assistance d'une conseillère pédagogique.
- 3 L'Institut s'inscrit également dans une démarche de transition numérique, notamment avec le développement du e-learning.
- 4 Le comité a observé lors des entretiens la difficulté des étudiants à trouver un stage. En effet, l'établissement ne dispose pas à ce jour d'un répertoire d'entreprises pouvant être contactées. Cette situation est préjudiciable pour l'Institut dans la mesure où il ne permet pas d'approfondir son ancrage dans le marché du travail et en particulier pour les métiers en pénurie. L'Institut a cependant fait part de ses projets. Il envisage de créer une base de données de maîtres de stage et de soumettre des questionnaires aux entreprises ayant reçu des étudiants.
- 5 À l'instar des employeurs, le comité a relevé que le réseau d'anciens étudiants était peu développé. Cela est, encore une fois, au désavantage de l'Institut et des étudiants. Le comité est d'avis que le développement de relations durables avec les anciens étudiants pourrait être une solution pour améliorer la facilité à trouver un stage pour les étudiants en fin de parcours ou même pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes.
- 6 L'Institut a mis en place un accompagnement pour les stages et les épreuves de travaux de fin d'études. Lors des entretiens, les étudiants ont fait part de leur satisfaction vis-à-vis de cet accompagnement. Des cours Moodle expliquent les procédures administratives. Les informations relatives aux consignes, aux grilles d'évaluation et aux dépôts des travaux sont disponibles.
- 7 Concernant plus spécifiquement le suivi des stages, les enseignants mettent en place des portfolios de suivi avec les étudiants stagiaires. De plus, l'Institut, à travers l'investissement du personnel enseignant, propose un accompagnement lors de la préparation des travaux de fin d'études. Des cours de méthodologie à la langue française sont organisés. Une part importante de ce suivi est laissée à la discrétion des enseignants. Ils sont libres d'en choisir le format et l'organisation. Certains enseignants optent pour des entretiens individuels, d'autres pour des entretiens collectifs ou encore des entretiens thématiques. Il n'y a donc pas d'uniformisation concernant la forme du suivi.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre la démarche entreprise de transition numérique de manière à : rendre l'intranet plus convivial (motif d'insatisfaction des utilisateurs), assurer le maintien des apprentissages en toute circonstance et, éventuellement, pouvoir offrir ses programmes de formation aux étudiants résidant à l'extérieur des zones géographiques traditionnellement desservies par l'Institut.

Ceci pourrait contribuer à améliorer le processus de communication interne souvent qualifié comme étant un défi au sein de l'Institut (étudiants, enseignants et diplômés) et pallier l'absence de bibliothèque en proposant l'accès à des ressources documentaires plus importantes grâce à l'organisation d'un centre de documentation virtuel.

- 2 Développer un réseau professionnel et un réseau *alumni* qui permettraient une meilleure intégration de l'Institut et insertion socioprofessionnelle des étudiants dans le paysage professionnel et assurerait la pertinence des programmes. L'objectif consiste à les aider à trouver un stage et un emploi plus facilement. L'intensification des contacts avec des personnes externes permettrait aux étudiants de recevoir des conseils et des retours d'expérience qui faciliteraient l'entrée dans le monde professionnel. Le comité encourage vivement l'Institut à développer son ancrage dans le tissu professionnel local. Des efforts en ce sens contribueraient à son rayonnement et ce, bien au-delà de sa dimension locale.
- 3 Poursuivre les efforts pour le soutien et l'accompagnement des étudiants lors des stages et de l'épreuve intégrée. Le comité encourage l'Institut à poursuivre ses différents projets, à savoir : la création d'une base de données référençant les précédents travaux de fin d'études, l'élaboration d'un répertoire de maître de stage et la mise en place de questionnaires à destination des entreprises recevant des étudiants.

ESG 1.7. : Gestion de l'information

Référence : Les Institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Institut, et en particulier son équipe dirigeante, semble avoir bien pris la mesure de l'importance de pouvoir disposer de sources d'informations produites à partir de données qualitatives, quantitatives ou d'enquêtes réalisées auprès des parties prenantes internes ou même externes. Il ressort toutefois des entretiens, tant avec les enseignants, qu'avec les étudiants ou le personnel administratif, que la mise en œuvre de cette collecte et analyse des informations n'est pas encore suffisamment structurée ni faite sur base régulière. À l'heure actuelle, il y a peu de centralisation des informations relatives au système de qualité et donc une utilisation de ces constats qui pourrait être améliorée. Le comité dénote aussi une utilisation très limitée des rapports d'évaluation des stages et une trop rare possibilité pour les étudiants de communiquer sur la qualité des enseignements.
- 2 Différents outils de partages de l'information ont été développés, par exemple les valves électroniques, ce qui démontre l'importance qu'accorde l'établissement à la collecte, l'analyse et l'utilisation de ces informations. Toutefois, force est de constater que ces outils ne sont pas encore utilisés de façon optimale par les différents destinataires.
- 3 La mise en place de coordinateurs de section semble être une initiative porteuse d'amélioration quant à l'échange d'informations au sein de l'Institut. Il apparaît toutefois que leurs rôles, activités et impacts peuvent varier substantiellement d'un département à l'autre.
- 4 À plusieurs reprises, il est apparu que l'intégration (fusion) ces dernières années au sein de l'Institut de plusieurs entités d'enseignement supérieur n'est pas encore terminée et qu'en matière de gestion de l'information, des améliorations sont encore à mettre en œuvre. Les services administratifs devraient pouvoir jouer un rôle de facilitateur qui n'est pas identifié à ce jour, et ce, principalement par les étudiants qui sont confrontés à des difficultés d'accès aux informations dont ils ont besoin tout au long de leurs parcours.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser les procédures, définir un calendrier de collecte des informations et généraliser l'envoi de questionnaires ou de sondages de manière systématique auprès des parties prenantes clés (enseignants, coordinateurs, responsables qualité, étudiants, maitres de stages internes et externes, diplômés, etc.).
- 2 Doter l'Institut d'un tableau de bord de pilotage global et par section consolidant différentes données quantitatives et qualitatives afin de s'inscrire pleinement dans une démarche d'amélioration en continu. Cela va de pair avec le développement et la valorisation d'une culture du rendre-compte tournée vers l'avenir, constructive et bienveillante de même que la mise en œuvre de mesures correctives.

- 3 Multiplier les occasions de rencontres, de partages ou d'échanges de bonnes pratiques entre enseignants (ex. : journées pédagogiques). L'Institut pourrait décider de reconduire l'exercice qui l'a mené, durant deux années consécutives, à proposer une semaine de formation aux chargés de cours. Il pourrait aussi, à l'instar de ce qui a été mis en place depuis le mois de septembre 2020 dans le cadre de la formation continue à destination de tout porteur d'un titre pédagogique, ajouter de nouvelles activités de développement professionnel à celles déjà proposées en matière de « E-Learning » et « Classe inversée ».
- 4 S'assurer que les services administratifs disposent des ressources, des outils et des connaissances suffisantes pour répondre aux attentes des différents interlocuteurs, prioritairement en interne, qu'il s'agisse des professeurs ou des étudiants.

ESG 1.8. : Information du public

Référence : Les Institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Concernant la communication interne, le comité a observé qu'un dialogue convivial et de confiance existe entre les étudiants et les enseignants. Toutefois, le comité a pu également remarquer quelques lacunes en matière de communication interne entre les étudiants ou les enseignants et le personnel administratif. En fonction des commentaires recueillis, certaines procédures, comme par exemple la valorisation des acquis, manquent de clarté.
- 2 La communication au sein de l'Institut s'opère également de plus en plus par le biais de l'intranet. Les informations nécessaires au quotidien des étudiants sont accessibles sur la plateforme notamment dans la rubrique des valves électroniques.
- 3 Concernant la communication externe, l'importance de développer des outils de communication externes modernes, actualisés et répondants aux modes de communication actuels est clairement apparue lors des différents entretiens, et en particulier au moment de celui avec la direction. Cette volonté est entre autres guidée par les circonstances entourant la fusion et la nouvelle identité de l'Institut. L'ampleur de la tâche et le travail restant à accomplir, compte tenu des ressources disponibles, semble être bien évalués par l'ensemble des équipes.
- 4 Concernant le site internet, carte de visite de l'Institut, les informations utiles et nécessaires sont présentes. De nombreuses informations sont publiées comme par exemple : le descriptif des formations, les diagrammes des cours et les actualités. Cependant, les informations du site Internet ne sont pas toujours facilement accessibles car intégrées dans un site « Étudier en Hainaut » plus généraliste. Le système de FAQ est un élément positif.
- 5 Les interactions avec le monde économique et industriel semblent être largement sous-exploitées. Pourtant, la mission même de l'Institut devrait lui permettre de créer de réelles interfaces et ce, tant pour l'amélioration des programmes, l'acquisition de compétences nouvelles ou l'attractivité de nouveaux étudiants.

RECOMMANDATIONS

- 1 Rendre plus visible la vision de l'Institut. Le plan de communication retenu devrait permettre de diffuser ladite vision et de la consolider en un message commun en provenance de la direction. De plus, il devrait s'assurer d'apporter des réponses cohérentes aux principaux sujets d'intérêt provenant tant en interne qu'en externe.
- 2 Poursuivre le travail relatif à la mise en place d'un processus de communication, de coordination et de concertation plus formels adapté à la réalité de l'Institut en procédant notamment à l'introduction d'un comité consultatif ou d'un groupe de concertation composé des coordonnateurs de section, d'une délégation étudiante, mais également d'un échantillon représentatif d'intervenants inter secteur impliqués dans la mise en œuvre des systèmes d'assurance qualité internes.

- 3 Développer des stratégies marketing cohérentes avec le contexte actuel et face aux changements observés des nouveaux profils étudiants. Cette stratégie devrait permettre d'attirer un effectif étudiant différent, à la recherche d'une meilleure conciliation études-travail-famille grâce notamment à l'offre de formation à distance.
- 4 Valoriser les formations proposées et asseoir son positionnement en ayant recours, par exemple, à l'utilisation plus généralisée des médias sociaux. Avec une portée incroyable et une excellente capacité d'interaction, les différents réseaux sociaux offrent aux établissements d'enseignement la possibilité de faire connaître leur réalité aux utilisateurs intéressés. Par ailleurs, en gardant à l'esprit que la vidéo a une portée supérieure au texte, l'emploi de *YouTube* pourrait également contribuer très efficacement aux stratégies de visibilité de l'Institut. Enfin, la création de campagnes publicitaires segmentées représente une autre voie à explorer ainsi qu'une présence plus systématique dans des foires ou des salons d'étudiants.
- 5 Inclure dans la stratégie de l'Institut une démarche d'ouverture vers le monde extérieur. Le comité d'experts propose d'établir, de manière structurelle, des liens avec les entreprises, les centres de formation professionnelle, les *alumni* et les professeurs émanant du monde professionnel afin, d'une part, de mieux appréhender les besoins actuels et futurs du marché de l'emploi et, d'autre part : d'établir des liens avec des experts externes dans différents secteurs clés, d'augmenter les possibilités de stages, et enfin d'augmenter la notoriété de l'Institut. Enfin, dans un contexte de mondialisation, il apparaît utile d'étendre le réseau externe au-delà de la zone géographique actuellement desservie par l'Institut provincial supérieur Henri La Fontaine et de se focaliser, par exemple, sur de nouveaux bassins de vie et d'emplois.

ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes

Référence : Les Institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les programmes relèvent d'abord de la réglementation de l'EPS, et sont donc suivis par l'inspection. Toutefois, l'Institut a l'entière responsabilité de leur mise en œuvre. Le comité des experts constate le soin apporté par l'Institut pour exploiter les résultats des évaluations programmatiques et leurs recommandations au niveau des sections concernées, dans le but d'adapter la pertinence des formations. Par ailleurs, le comité a bien entendu le désir des enseignants rencontrés de s'impliquer dans la mise en œuvre des recommandations proposées à la suite des évaluations programmatiques.
- 2 La réflexion sur la révision et l'adaptation des programmes n'est pas encore Institutionnalisée à l'Institut provincial supérieur Henri La Fontaine. Le comité des experts est bien conscient que la révision et l'adaptation des programmes (dossiers pédagogiques) n'est pas de la responsabilité de l'Institution. Cependant, l'Institut pourrait mieux utiliser la part d'autonomie qui lui est permise pour adapter ses formations. De façon à anticiper les évolutions de l'offre de formation, les marges de progrès sur la révision des programmes apparaissent se situer au niveau des améliorations transversales et de l'évaluation régulière des programmes à l'échelle institutionnelle. Ces évolutions sont inhérentes à des tendances à long terme que les enseignants perçoivent déjà, mais le plus souvent individuellement ou au mieux, au sein de leur section. Le comité des experts constate la capacité d'agir de l'Institut pour régler un problème apparu au sein d'une formation. Le comité souligne aussi les efforts de l'Institut pour améliorer la communication entre enseignants et étudiants (par exemple avec les groupes de travail de coordination spécifiques à chaque section d'enseignement qui ont été créés sur la plateforme d'apprentissage en ligne Moodle) et les moyens mis à disposition pour favoriser l'innovation pédagogique (via E-campus) et donc inciter à l'amélioration continue des programmes. Enfin, le comité des experts note combien la démarche d'autoévaluation institutionnelle a généré des discussions sur le sujet. Le défi consiste maintenant à déterminer comment conserver cette dynamique réflexive au profit de l'adaptation continue des programmes puisque, si l'Institut entend intervenir au niveau Institutionnel, il lui faudra savoir adapter ses processus de « révision et d'adaptation des programmes » en conséquence.
- 3 Le comité reconnaît que la désignation de coordinateurs de sections contribue déjà à instaurer une plus grande fluidité des informations, à communiquer les actions planifiées ou entreprises à l'ensemble des parties concernées de même qu'à mieux informer l'Institut des besoins et des attentes par rapport à l'offre de formation. Il note aussi la systématisation des consultations auprès de chaque enseignant, que l'Institut organise en fin d'année scolaire. Le comité souligne

enfin un certain intérêt pour organiser les échanges entre enseignants, malgré la contrainte de la dispersion sur trois sites.

- 4 L'autre marge de progrès se situe au niveau de la consolidation des informations sur la qualité des programmes. Le passage à une approche institutionnelle exige le croisement de données dont l'Institut ne dispose pas forcément, notamment sur la perception de la qualité par les étudiants, et encore moins par les *alumni* ou les employeurs. Le retour n'est pas encore formalisé à la hauteur de l'axe 3 sur son plan stratégique. L'Institut ne dispose pas forcément des informations nécessaires visant à mieux évaluer la qualité de ses programmes et donc d'y remédier efficacement.
- 5 Au cours des entretiens, le comité a également observé une déception des enseignants vis-à-vis des audits programmatiques réalisés au sein de l'Institut notamment par l'AEQES. Ils dénoncent l'absence de rétroaction et d'actions concrètes à l'issue des audits. Ils ont fait part au comité de leur souhait d'être mieux informés des résultats et des actions entreprises dans ce cadre.

RECOMMANDATIONS

- 1 Institutionnaliser la réflexion sur l'évolution de l'offre de formation, inter sections, et renforcer les capacités des coordinateurs de section pour qu'ils/elles y contribuent pleinement notamment en collaborant avec les coordinateurs pédagogiques de section nouvellement désignés.
- 2 Consolider la mise en œuvre des enquêtes de satisfaction de la qualité des formations et enseignements par les étudiants, les enquêtes auprès des *alumni* et des employeurs. Il s'agira ensuite d'exploiter plus avant les résultats par section et inter sections pour contribuer à la réflexion sur l'évolution de l'offre de formation sur la base de données objectives.
- 3 Formaliser le processus d'autoévaluation interne des programmes pour y aborder l'ensemble des objets d'évaluation portant sur :
 - la pertinence (soit l'adéquation des objectifs et du contenu du programme aux besoins du marché du travail),
 - la cohérence (soit l'articulation de la structure du programme, de son contenu et des activités d'apprentissage au regard de ses objectifs et standards),
 - la valeur des méthodes pédagogiques et de l'encadrement des étudiants (soit les moyens utilisés pour permettre aux étudiants d'atteindre les compétences du programme),
 - l'adéquation des ressources (soit la quantité et la qualité des ressources affectées au programme),
 - l'efficacité (soit les résultats des apprentissages des élèves, le degré d'atteinte des compétences du programme, la contribution des stages, s'il y a lieu, à l'apprentissage et le taux de placement dans le domaine de formation) et
 - la qualité de la gestion des programmes (soit les structures et les processus servant à mettre en œuvre le programme).
- 4 Renforcer l'information et la discussion entre l'Institut et les différents acteurs socioéconomiques, sur le besoin d'évaluer régulièrement les programmes et la qualité de leur mise en œuvre à l'Institut. Si les évaluations externes ont leur valeur, elles ne peuvent suffire

car c'est au niveau de la démarche collective, intra- et inter-programme que cette réflexion doit avant tout être menée.

- 5 Établir un ordre des priorités, compte tenu des ressources disponibles, concernant les intentions d'amélioration continue constatées dans le plan d'action. Cette priorisation devrait se faire de manière collaborative pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre d'intervenants possible. Le plan de travail devra contenir des échéanciers réalistes et des cibles mesurables de façon objective pour permettre, par une communication pertinente, d'attester du degré d'avancement des travaux et susciter de l'intérêt.
- 6 Instituer un comité de veille permettant à la direction de demeurer constamment à l'écoute de l'information provenant des différentes parties prenantes. Ces dernières sont les mieux à même d'identifier les pistes d'amélioration continue qui permettra à l'Institut de se démarquer et de lui assurer une offre de services éducatifs de qualité.

ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques

Référence : Les Institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'enseignement de promotion sociale est soumis à l'inspection et ses programmes sont validés par la Communauté Française via les dossiers pédagogiques.
- 2 Les programmes sont suivis et évalués périodiquement par l'AEQES afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société.
- 3 Il existe une volonté du CPEONS (organe de représentation et de coordination des pouvoirs organisateurs d'enseignement reconnus par le Gouvernement de la communauté française) d'inscrire l'enseignement supérieur de promotion sociale dans un management par la qualité.
- 4 La phase pilote de l'évaluation institutionnelle qui examine le système de management de la qualité permettra de co-construire le cadre et la méthodologie d'évaluation institutionnelle.

RECOMMANDATIONS

La présente démarche s'inscrit dans le cadre de la phase pilote d'évaluation portant notamment sur le développement d'un volet Institutionnel de l'évaluation de la qualité. Dans le contexte actuel, il n'est pas possible de se prononcer sur ce critère.

Conclusion

L'évaluation institutionnelle pilote proposée par l'AEQES examine *dans quelle mesure et de quelle manière le système de gestion de la qualité et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance d'un établissement d'enseignement supérieur, est adapté à ses objectifs et à son profil.*

L'Institut provincial d'enseignement supérieur de promotion sociale Henri La Fontaine a motivé son souhait d'être établissement pilote par le désir de créer une identité institutionnelle spécifique à l'enseignement supérieur d'EPS et un levier Institutionnel pour parvenir à concrétiser, par une gestion pragmatique de la qualité, les actions d'amélioration planifiées dans les différents plans d'action résultant de la douzaine d'évaluations programmatiques qui se sont déroulées depuis 2008.

Bien que l'Institut lui préfère l'appellation « amélioration continue » (qui lui apparaît plus pragmatique), les termes « assurance qualité » regroupent ici toutes les formes de suivi, d'évaluation de la qualité, définies comme un processus destiné à établir la confiance des parties prenantes dans le fait que l'offre (ressources, processus et résultats) répond aux attentes des différents acteurs.

À la lumière des informations recueillies lors de cette évaluation, le comité a compris que l'histoire relativement récente de l'Institut (né d'une succession de fusions) a justifié qu'une importance particulière a été accordée à l'amélioration de sa gestion organisationnelle et administrative - et en partie pédagogique - notamment par l'informatisation d'un certain nombre de procédures. Pour dégager une vue plus exhaustive, le comité invite l'Institut à inclure également dans son analyse la valorisation des acquis, les stages, le soutien à la recherche d'emploi, le suivi des diplômés et les relations avec les entreprises.

L'assurance qualité est un concept connu à l'Institut, même s'il n'y est pas encore pleinement déployé. La volonté de s'améliorer et de développer une culture qualité au sein de l'Institut est palpable. Ainsi, le comité a pu observer plusieurs lignes de force : la démarche même de l'Institut de se porter volontaire dans la phase pilote, les compétences et implication des coordinateurs qualité, l'implication et la passion du corps professoral pour offrir un apprentissage de qualité et soutenir, par leur écoute et empathie, les apprenants dans leur parcours, la volonté de la direction de poursuivre le travail d'amélioration continue, etc.

À côté de ces atouts, le comité a également perçu, en ce qui concerne l'évaluation des apprentissages et des programmes d'études, des points de vigilance : un faible taux de réussite de l'épreuve intégrée et de nombreuses demandes de report de celle-ci – situation qui devrait servir d'indicateur et inciter l'Institut à développer des mécanismes d'assurance qualité visant à améliorer l'accompagnement et le taux de réussite de l'épreuve finale ; si des mécanismes d'assurance qualité permettant l'évaluation des programmes existent, ils ne sont pas tous déployés de manière homogène. Une très grande autonomie est laissée aux équipes et le comité s'inquiète particulièrement de l'absence de partage de bonnes pratiques et d'harmonisation des processus clés. Il estime que l'Institut gagnerait à formaliser le processus d'autoévaluation interne des programmes (pour y aborder l'ensemble des objets d'évaluation portant sur les objectifs et les critères, les ressources, les processus et les résultats de la formation). Il devrait également s'assurer qu'il soit appliqué de la même manière pour tous les programmes. Un problème de communication est souligné de façon récurrente (rapports produits au terme des évaluations programmatiques et témoignages de certains intervenants dans le cadre de la présente évaluation) et il importe que l'Institut s'assure que les informations transmises aux étudiants et aux enseignants soient en tout temps : claires, complètes et suffisantes.

Pour à la fois répondre aux préoccupations quotidiennes de l'Institut et rencontrer les objectifs qui motivaient sa participation à la phase pilote, le comité formule une recommandation majeure : Formaliser la politique d'assurance qualité dans un document cadre, facilement communicable, puis décliner à partir de ce cadre le système d'assurance qualité de l'Institut. Il est impératif que la politique en question soit définie et perçue comme un levier utile, auquel chacun doit contribuer pour mener à bien le projet d'établissement. La politique d'assurance qualité est donc fortement dépendante de la clarté et de la prise en charge de ce projet d'établissement par l'ensemble de la communauté.

Pour toute la communauté, il s'agit de conjuguer réflexivité et amélioration continue de manière à parvenir à développer une identité propre à l'Institut et de l'affirmer au niveau de l'offre de formation.

Les personnes en poste à l'heure actuelle possèdent une bonne connaissance du fonctionnement de leur Institut et des différents défis à relever (par exemple : l'actualisation de la mise en œuvre des formations, le déploiement d'une procédure d'inscription plus conviviale, l'organisation de l'évaluation des enseignements, la mise en place d'une base de données des entreprises partenaires, l'animation des équipes de programme, etc.).

Le comité tient à redire ici la qualité de l'analyse critique et lucide qui lui a été communiquée. Il a été convaincu de l'implication de la direction, des coordonnateurs qualité et d'un bon nombre des parties prenantes. Le comité des experts quitte l'Institut en étant persuadé que s'il poursuit ses efforts conformément à ce qui est prévu à son plan d'action, il pourra, dans un avenir prochain, assurer la pérennité de ses mécanismes propres à garantir l'amélioration continue de la qualité de son offre de formation. En terminant, le comité espère que cette première évaluation institutionnelle aura permis à l'Institut d'obtenir un regard externe, objectif et réflexif de l'ensemble de ses procédures et qu'elle servira de tremplin en offrant les leviers nécessaires à la mise en place d'une structure d'assurance qualité adaptée aux besoins de l'Institut.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts



Évaluation
institutionnelle
phase pilote 2020-2021

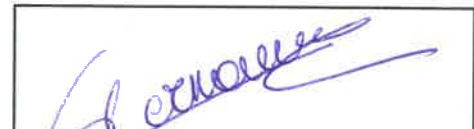
Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :


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

Critère (ou autre)	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

Nom, fonction et signature de l'autorité académique


C. VERNANX
Directrice.

Nom et signature du ou des coordinateur(s) de l'autoévaluation


Hupez K.
Coordinatrice qualité
institutionnelle.

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).
² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle des 2 et 3 février 2021

Mardi 2 février 2021

Heure	Entretien	Fonction
13h00 – 14h00	Réunion de travail du comité	
14h00 – 15h00	Rencontre avec l'équipe de direction (incluant une brève présentation de la vision stratégique de l'établissement et de la démarche qualité par l'équipe de direction et la cellule qualité)	Représentant P.O. Directrice Directeur complémentaire Directrice adjointe Directeur adjoint Coordinatrice AQ Coordinateur AQ
15h00 – 15h15		
15h15 – 16h00	Personnel administratif, technique et ouvrier	Service informatique Accueil/Inscription Service enseignant Gestion des résultats Educatrice-économiste
16h00 – 16h15	Débriefing de l'entretien	
16h15 – 17h00	Personnel enseignant	Prof BIRSG Prof Bac PUB et al. Prof CAP et EDUC Prof Bac ASSURANCE Prof MKT et al. Prof UE transversale Prof de langues
17h00 – 17h30	Débriefing de l'entretien	
17h30 – 18h15	Étudiants (tous niveaux confondus)	Étudiant CAP (2e niveau) Étudiant BIRSG (3e niv) Étudiant Transport-MKG Étudiant Immo (2e niv) Étudiant Info de gestion Étudiant Infographie (2 ^e) Étudiant logistique en e-learning
18h15 – 18h30	Débriefing de l'entretien	
18h30 – 19h15	Étudiants diplômés	Étudiant Bac Publ. (Fév. 2020) Étudiant BIRSG (Juin 2020) Étudiant Bac Com (Juin 2019) CAP (2019) et Bac Educ (2020)
19h15 – 19h30	Débriefing de l'entretien	

Mercredi 3 février 2021

Heure	Entretien	Fonction
12h00 – 12h30	Réunion de travail du comité	
12h30 – 13h15	Présentation de l'e-Campus et visite virtuelle de l'établissement	Coordinateur AQ Responsable Stage E.I. sur l'eCampus E.I. sur l'eCampus
13h15 – 13h30		
13h30 – 14h15	Personnel chargé de l'encadrement des stages et des épreuves intégrées (E.I.)	Gestion stages et E.I. Gestion stages et E.I.

		Gestion stages et E.I. Gestion stages et E.I.
14h15 – 14h30	Débriefing de l'entretien	
14h30 – 15h15	Coordination qualité et Conseillère pédagogique	Conseillère pédagogique Coordination AQ institutionnelle
15h15 – 15h30	Débriefing de l'entretien	
15h30 – 16h15	Étudiants en stage et/ou en E.I.	Étudiante CAP Étudiante BIRSG Étudiant Commerce extérieur Étudiante GRH
16h15 – 16h30		
16h30 – 17h00	Direction et PO	Directrice Directeur complémentaire Directrice adjointe Directeur adjoint Représentant P.O.
17h00 – 19h00		
19h00 – 19h30		