



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

Natacha BRIXY  
Joseph PIRSON

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Techniques graphiques

École de promotion sociale d'Enghien  
(EPSE)

09.07.2018

## Table des matières

Techniques graphiques : École de promotion sociale d'Enghien (EPSE).....	3
Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale.....	5
Partie 2 : réalisation du plan d'action initial .....	6
Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité.....	11
Conclusion générale.....	16
Droit de réponse de l'établissement.....	17

# Techniques graphiques : École de promotion sociale d'Enghien (EPSE)

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2017-2018 à l'évaluation de suivi du *cluster* « Techniques graphiques ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2012-2013.

Dans ce cadre, Mme Natacha BRIXY et M. Joseph PIRSON, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 8 mars 2018 à l'École de promotion sociale d'Enghien (EPSE). 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, des observations réalisés *in situ* et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation de suivi soit le bachelier en Techniques graphiques, la visite de suivi (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2012 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte moins des éléments spécifiques au programme que des recommandations plus générales sur la gestion du programme et la démarche qualité qui s'y rapporte.

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. 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 comité<sup>1</sup>

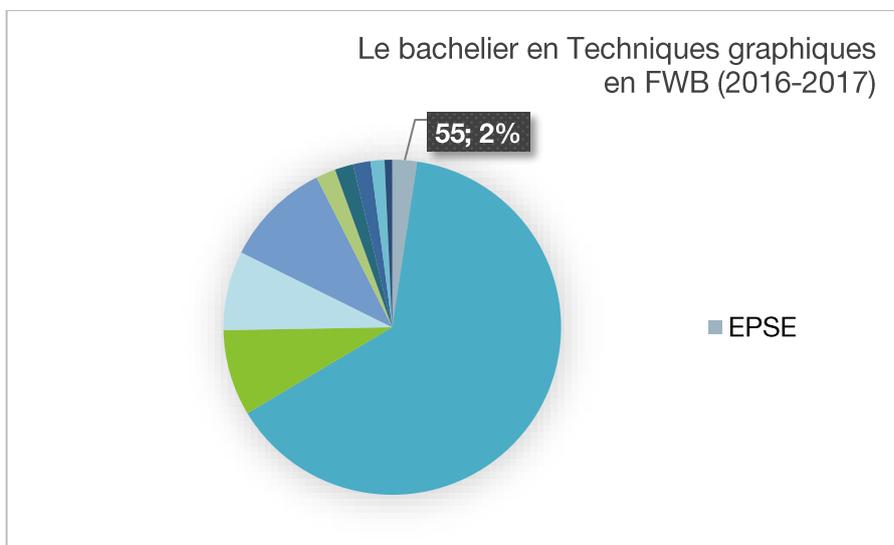
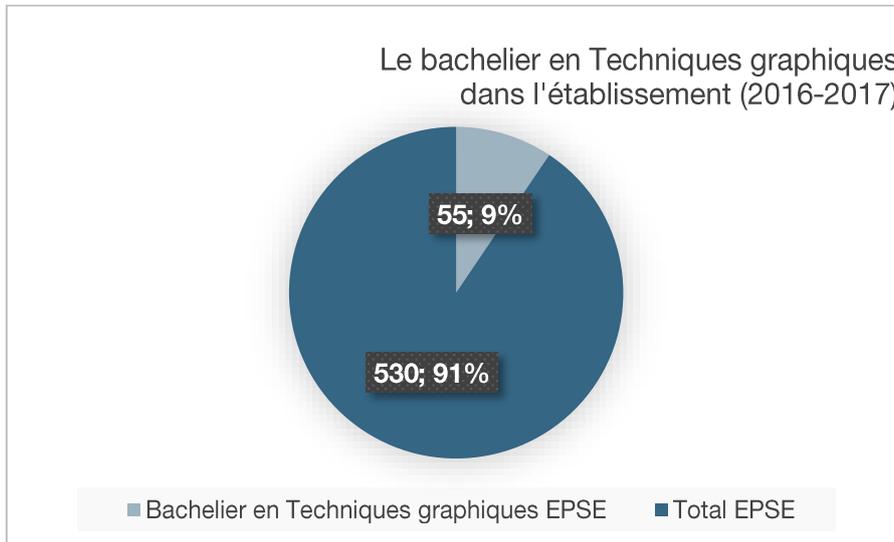
- Mme Natacha BRIXY
- M. Joseph PIRSON

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Enseignement de Promotion Sociale d'Enghien (EPSE) est un établissement membre du réseau FELSI (Fédération des établissements libres subventionnés indépendants) et dispense, au niveau supérieur de type court, le bachelier en Techniques graphiques. L'EPSE propose également, en formation continue, des modules en vidéo/infographie.



## Partie 1 : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Depuis la visite du comité d'experts dans le cadre de l'évaluation initiale, l'EPSE n'a pas connu de modification structurelle majeure, mais la visibilité du bachelier en Techniques graphiques a été renforcée, en 2013, par la création des 'Ateliers du Pixel', (regroupant l'infographie, la vidéo et la photographie). Au-delà de la visibilité, l'identité même du bachelier s'en est trouvée renforcée et affirmée.

D'un point de vue méta, l'établissement s'est inscrit nécessairement dans les évolutions liées à l'adoption du décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage » ou « décret Marcourt ». Ce décret est entré en vigueur au cours de l'année académique 2014-2015 et a réformé l'enseignement supérieur, principalement au niveau de la structure des cursus et du parcours académique de l'étudiant. Malgré le fait qu'il n'en soit pas fait mention dans le dossier d'avancement, sans doute du fait que les établissements de promotion sociale étaient déjà coutumiers d'une structure modulaire de leur cursus, cette adaptation aux exigences du décret Paysage demeure une mutation significative dans l'organisation de leur enseignement en particulier par les exigences nouvelles du nombre minimal d'inscrits et de diplômés qui pose des exigences difficiles à respecter entièrement pour un établissement, à la fois spécialisé et isolé dans son bassin de vie, bien que situé en zone périurbaine.

La mise à jour des dossiers pédagogiques inter-réseaux du bachelier en Techniques graphiques des établissements de promotion sociale date globalement de l'année 2000 et n'a connu aucune actualisation depuis la dernière évaluation des experts. Après les adaptations nécessaires aux exigences européennes en 2008, les dossiers pédagogiques n'ont profité que de légers ajustements. Leur révision en profondeur devient cependant plus que nécessaire et urgente au vu de l'évolution des métiers associés à la section technique graphique et, en particulier, à l'infographie.

La population étudiante semble relativement stable, voire en très légère progression, au niveau de la section (50 inscrits en 2014-2015, 57 en 2015-2016 et 55 en 2016-2017). Le nombre de diplômés, quant à lui, est passé de 6 en 2014-2015 à 13 en 2015-2016. L'équipe enseignante du bachelier a été légèrement remaniée : elle compte actuellement treize chargés de cours parmi lesquels huit sont des spécialistes dans les domaines techniques liés au cursus.

L'équipe administrative en place est restée similaire dans l'intervalle des deux visites des experts et une personne chargée de la communication visuelle (à raison d'un mi-temps administratif) est venue compléter l'équipe.

La création d'une fonction de coordination pédagogique est une modification majeure dans l'approche de la transversalité des apprentissages. Cette nouvelle fonction est venue enrichir le processus pédagogique et la concertation nécessaire à toute filière d'enseignement par la coordination des projets en interne, aussi bien au sein même de la section qu'en inter-sections, et est devenue le relais permettant la centralisation des informations ainsi que leur suivi et leur traitement. Il faut cependant souligner que la fonction a cessé d'être exercée fin juin 2017, entre la rédaction du dossier d'avancement et la visite de suivi de l'établissement par le comité des experts, principalement du fait de la surcharge particulière de travail pour la chargée de cours qui avait accepté cette mission.

## Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Les différents points repris dans le plan d'action initial, suite à l'évaluation par le comité d'experts, ont été répertoriés au sein de trois axes prioritaires. Ceux-ci sont :

- 1. L'organisation interne**
- 2. Les enseignements**
- 3. Les relations externes**

Des avancées significatives ont été opérées sur la base des recommandations des experts suite à la visite initiale et de nombreuses actions organisées autour de ces trois axes prioritaires ont été initiées ou sont toujours en cours de concrétisation.

Le dossier d'avancement fait par ailleurs état d'une série d'éléments sur lesquels l'EPSE n'a pas ou peu d'emprise : le contenu des dossiers pédagogiques, les infrastructures physiques et informatiques et les directives de l'administration centrale de l'enseignement. (Direction de l'enseignement non obligatoire et de l'Enseignement de Promotion Sociale)

### AXE 1 : L'organisation interne

Les experts soulignent une prise en compte globale des recommandations formulées lors de la visite initiale de 2012-2013 : gestion réseau, clarification des tâches et missions du personnel chargé de cours. Le comité des experts a notamment constaté qu'un ensemble de mesures proposées par le rapport d'évaluation 2012-2013 ont été concrétisées, notamment par le développement de plusieurs outils de formalisation développés tels que le document « chronogramme des actions à entreprendre » (élaboré par la direction afin d'aider les chargés de cours dans le cadre de l'évaluation d'une unité/activité d'enseignement), la standardisation du système d'évaluation (niveau d'apprentissage, critères d'évaluation, etc.) et l'unification de la section (en termes de communication visuelle).

#### **a/ Les ressources informatiques**

Le recrutement d'un gestionnaire de réseau, même si les contraintes budgétaires et contractuelles en limitent la charge à deux jours par semaine, est une avancée significative par rapport aux différents problèmes rencontrés au sein de la filière. Cet apport, dont il faut s'assurer de la pérennité, représente un réel atout face à la veille technologique nécessaire et recommandée pour la filière dans le rapport d'analyse transversale de 2013. La présence de ce gestionnaire de réseau au sein de l'établissement à des moments définis durant les heures d'activité pédagogique et la mise en place du suivi à distance en cas d'urgence représente une plus-value certaine.

Au niveau informatique, un intranet techniquement performant a été mis en place. Des questionnements subsistent cependant par rapport à son utilisation et à l'exploitation de groupes Facebook en parallèle.

## **b/ L'organisation pédagogique**

Un travail évident a été mené sur différents aspects pédagogiques liés à l'organisationnel.

Le processus de remise des cotes a fait l'objet d'une réflexion et d'une formalisation afin de favoriser le respect des délais et d'offrir plus de transparence. Les enseignants sont désormais accompagnés dans la démarche et un chronogramme récapitule les procédures nécessaires au niveau administratif. Le système d'évaluation a été standardisé pour chaque unité d'enseignement.

Dans un même ordre d'idées, le processus de l'épreuve intégrée a été revu : des séances d'information, l'accès pour les étudiants aux travaux des années antérieures, la remise du règlement spécifique à l'épreuve, la précision des modalités, l'organisation des séances de suivi... autant d'éléments formalisés dans une procédure permettant aux étudiants de mieux appréhender l'épreuve.

L'organisation pédagogique du bachelier avait connu une avancée significative par la création d'une coordination pédagogique, réelle force tant au niveau de la section qu'entre les différentes sections de l'EPSE, mais suspendue depuis. Ce point est abordé dans la partie de ce rapport dédiée aux enseignements.

## **c/ Les infrastructures**

L'aménagement des infrastructures (absence de lieu de rencontre et d'échange, absence d'un réfectoire, problèmes d'ergonomie et de confort des locaux, etc.) ainsi que la vétusté et la non-conformité aux normes de sécurité des bâtiments restent des aspects ayant connu peu d'avancée du fait des limites financières de l'EPSE.

Le dossier d'avancement annonçait l'ajout d'une classe supplémentaire qui avait permis de convertir une salle de cours en « mini réfectoire » destiné à la fois aux enseignants et aux étudiants. Au cours de la visite de suivi, les experts ont pu constater que ce local était à nouveau dédié à l'enseignement. Au vu des échanges, il semble pourtant crucial de dégager un réel espace pour les étudiants ainsi que pour les enseignants. Même si cela paraît compliqué d'un point de vue logistique vu l'exiguïté du bâtiment, ces lieux d'échanges et de rencontres amèneraient une réelle plus-value notamment en terme de lien entre les différentes filières et entre les différents niveaux.

Au niveau des ressources matérielles, le comité relève également que l'accès au matériel en dehors des heures de cours ne fait l'objet d'aucune procédure explicite et formelle. Une information claire en la matière semble difficile à obtenir par les étudiants qui manifestent un réel besoin en la matière. Cet aspect apparaît difficile à organiser de façon efficace au sein de l'établissement.

## **d/ La culture managériale**

En terme de gestion des ressources humaines, une difficulté majeure réside dans la politique de recrutement : trouver le candidat présentant toutes les ressources nécessaires pour intégrer la dynamique du bachelier (motivation, titres requis, expérience du métier, investissement, etc.) est compliqué et appelle à réflexion.

## AXE 2 : Les enseignements

Cet axe du plan d'action, focalisé sur les enseignements, a bénéficié d'une attention soutenue depuis 2013 et a connu des avancées certaines. Plusieurs aspects des enseignements ont été formalisés, d'autres sont encore en phase de réflexion. La coordination pédagogique, quant à elle, après avoir été concrétisée par la création d'une fonction de responsable/coordonateur pédagogique, est revenue au stade constaté par les experts lors de la visite initiale et s'organise aujourd'hui de façon informelle.

### **a/ Les dossiers pédagogiques**

Le comité des experts a pu constater la conscience et la volonté de l'EPSE de l'urgence d'adapter les dossiers pédagogiques du bachelier aux exigences des métiers connaissant une évolution extrêmement rapide. Si l'école ne dispose pas d'une pleine autonomie en la matière, il apparaît par contre crucial que la formation, elle, soit adaptée en permanence. Les enseignants semblent avoir développé la créativité nécessaire pour répondre à cette exigence et faire évoluer les contenus de leurs cours en prenant appui sur leurs expériences professionnelles. Une marge de manœuvre reste également possible au niveau des méthodes pédagogiques développées et au niveau des 20 % d'autonomie que l'établissement mobilise déjà largement à travers la création de modules complémentaires (comme, par exemple, un module de typographie complémentaire aux modules existants).

### **b/ L'épreuve intégrée**

Le rapport d'évaluation avait placé une recommandation forte au niveau de l'épreuve intégrée (EI) et invitait à en unifier le dispositif de préparation et à clarifier les acquis d'apprentissage à atteindre. Le document « Épreuve Intégrée » représente un élément concret d'amélioration. En la matière, de nombreux aspects ont été formalisés : procédure, évaluation critériée (grille d'évaluation), conditions de réussite, séance d'information systématisée, cahier des charges, contrat individuel, suivi, etc. La reformulation de l'EI (présentation claire en cours de formation du lien aux exigences métier et des modalités de réalisation), permettra peut-être d'augmenter sensiblement le nombre d'étudiants qui prendront part à cette épreuve (augmentation de la motivation et du sens donné aux études menées complètement à leur terme).

### **c/ La notion d'ECTS**

L'absence ou le peu de référence aux ECTS amène à poser des questions, non sur une simple transposition du nombre d'heures pour chaque Unité d'Enseignement, en particulier les Unités Déterminantes, mais essentiellement sur la charge réelle de travail incorporée, communiquée et repérable par les étudiants. La notion même d'ECTS relève de l'implicite et semble peu (voire pas) ancrée dans le chef des étudiants. Elle nécessite désormais une appropriation par les enseignants dans leurs activités pédagogiques ainsi qu'une information explicite à l'intention des étudiants.

#### **d/ La coordination pédagogique**

Sur base des recommandations des experts faisant suite à la visite initiale, une fonction de responsable/coordonateur pédagogique a été mise en place. L'objectif était multiple : maintenir et développer la transversalité des cours, coordonner des projets section par section et entre les sections, assurer le relais entre les équipes et les étudiants, relayer et centraliser les informations. Il est à déplorer que cette initiative ait finalement pris fin en juin 2017 à la demande de la personne concernée, du fait de la lourdeur de la tâche et de la position hiérarchique inconfortable qui y était liée (entre les enseignants et la direction), peu après la rédaction du dossier d'avancement (DA) alors que les personnes rencontrées par le comité de suivi (direction, enseignants et étudiants) ont toutes exprimé explicitement ou implicitement de réels besoins en la matière.

### **AXE 3 : Les relations de l'EPSE avec le monde extérieur**

L'EPSE a démontré une réelle volonté de s'ouvrir au monde professionnel et de travailler sur son image.

L'engagement d'une personne spécialisée en communication visuelle pour compléter l'équipe en place met également en évidence le souci de développer la visibilité de la section et du département de manière plus générale. Ce poste a permis de nombreuses avancées dans des dossiers tels que la gestion de l'identité de l'établissement et de la section, la production des contenus de communication, la gestion des relations externes, le référencement du bachelier et sa présence en ligne.

De plus, en 2013, l'EPSE a regroupé les filières infographie, vidéo et photographie sous l'appellation « Les Ateliers du Pixel » (LADP), dans le souci de donner de la visibilité, entre autre, au bachelier en Techniques graphiques. Les Ateliers du pixel ont également permis de renforcer et d'affirmer l'identité du bachelier dans son ancrage en Wallonie. Cependant, les outils de communication en ligne propres à ces ateliers valorisent peu d'éléments d'actualisation, de références à des épreuves intégrées réalisées par les étudiants ou d'autres références à des mises en situation réelle ; quant à l'actualisation du site, elle ne semble pas être une priorité. De plus, les étudiants semblent s'être peu approprié cette nouvelle identité et ont développé davantage un sentiment d'appartenance à l'EPSE dans son ensemble qu'aux « Ateliers du Pixel » en particulier.

Dans un même ordre d'idées, les relations avec les anciens étudiants démontrent un faible sentiment d'appartenance. Travailler le renforcement de l'identité du bachelier pourrait également être un bon levier pour consolider davantage ce réseau Alumni. La création du « Repère des Pixellistes » sur le réseau social Facebook constitue déjà une belle avancée. Cette page a permis l'émergence d'une communauté d'anciens mais les liens demeurent occasionnels, peu formalisés et très limités. Or ces liens, encore trop fragiles, méritent une attention soutenue : ils ouvrent à la fois au monde professionnel, à l'insertion des diplômés et à la consolidation de l'image de l'EPSE.

Deux aspects majeurs nécessitent encore un investissement tant en terme de réflexion que de concrétisation :

- Des projets collaboratifs (avec des écoles ou des artistes par exemples) permettent aux étudiants d'être confrontés aux réalités et aux exigences du monde professionnel tout en nourrissant les relations externes du bachelier et peuvent lui servir de vitrine. Malgré les recommandations issues de la visite initiale soulignant avec insistance l'importance de cette ouverture, ces projets restent malheureusement occasionnels, peu structurés et aboutissent difficilement.
- L'organisation de 'Journées portes ouvertes' (qui figurait également dans le plan d'action initial) est confrontée à la problématique de l'investissement en temps du corps professoral et à leur faible motivation en la matière. Le cout d'organisation constitue également un frein à une organisation et une communication optimales de l'événement. Ce genre d'événements offrent cependant de réelles opportunités de montrer le savoir-faire propre au bachelier, de nourrir l'image de l'EPSE, de tisser de nouveaux liens et de s'ouvrir à son environnement.

## Partie 3 : recommandations pour le développement d'une culture qualité

À l'issue de la visite de suivi et après avoir parcouru les différents éléments mis à leur disposition, les experts souhaitent mettre en évidence différents éléments pouvant permettre à faire évoluer encore la démarche qualité au sein de l'EPSE et de fédérer les différentes parties prenantes autour d'un projet fort et mobilisant.

### A/ Stratégie et gouvernance

Le point relevé sur la culture d'établissement et le mode de pilotage top-down fait apparaître une culture managériale avec pas ou peu d'implication des différentes parties prenantes, en particulier du personnel chargé de cours et des étudiants. Les échanges entre ces différents intervenants ne sont pas inscrits dans un lieu et un espace-temps dédiés et formalisés. Le comité des experts a pu constater la motivation de chacun et la volonté d'implication mais peu de mise en commun autour d'une dynamique partagée tant par la direction, l'équipe administrative, l'équipe enseignante et les étudiants.

Les experts ont pu constater que de nombreuses actions ont été menées mais il apparaît clairement que ces différents chantiers ont davantage été portés par la volonté d'observer les recommandations qui ont découlé de la visite initiale de l'AEQES que par une réflexion sur une réelle vision stratégique soutenue par des objectifs clairs, explicites et partagés avec l'ensemble des intervenants. Le cursus visité semble peu imprégné d'une culture qualité construite et cohérente. Il apparaît donc comme nécessaire de mettre en place une réflexion concertée sur cette vision stratégique et ses enjeux, et de proposer une vision plus intégrée et plus cohérente des missions et des objectifs de la section.

Force est de constater qu'il n'existe pas de réel lieu de partage et d'échange en la matière entre la direction et le corps professoral et les enjeux semblent méconnus. De la même manière, les étudiants sont peu – voire pas – informés et impliqués dans le processus. Si la taille réduite de la filière semble être une opportunité au niveau de la communication et des relations, il est malgré tout nécessaire de formaliser les moments et lieux d'échange et de concertation pour les rendre effectifs et efficaces.

Cependant, si la petite taille de l'établissement constitue une force potentielle et une richesse évidente constatée par le comité des experts, elle représente également un risque : la vie quotidienne de la filière semble régie par les rapports informels, au gré des rencontres entre les cours ou via les étudiants qui servent de relais entre les enseignants. L'idée n'est pas de « formaliser pour formaliser » mais de donner aux enseignants le temps et l'espace d'une réelle concertation organisée de façon régulière et systématique. En effet, de nombreux petits dysfonctionnements peuvent être solutionnés simplement de cette manière. Cet espace d'échange a également comme raison d'être d'anticiper les problèmes et d'entrer dans une dynamique de proactivité plutôt que de rester dans la réactivité. Cela permet aussi de créer du lien et de mutualiser les ressources : même s'il existe déjà quelques projets communs à différentes unités d'enseignement, ces collaborations pourraient être davantage exploitées et structurées.

Dans un autre ordre d'idées, les difficultés de gestion des ressources humaines et de management ont été soulignées lors des rencontres. Ce point met en évidence différents problèmes auxquels est confrontée la direction de l'EPSE tels que la motivation, les difficultés de recrutement de profils adéquats, la conformité des candidats en termes de

titres requis, etc. La politique en matière de ressources humaines a été intégrée à raison dans les chantiers prioritaires de l'établissement et le comité d'évaluation de suivi invite à développer une politique réaliste à mener en la matière.

La sécurité d'emploi de l'équipe enseignante sur le long terme et les perspectives d'avenir de l'enseignement de promotion sociale semblent être une préoccupation commune tant à direction qu'aux enseignants et constituent un frein potentiel à l'ambiance positive et constructive qui a été constatée lors de cette visite de suivi. Si les perspectives d'avenir peuvent sembler floues à certains égards, elles ne doivent pas empêcher l'établissement de construire un projet pédagogique riche et fort.

Enfin, un des éléments-clés favorisant la sécurité d'emploi est assurément la visibilité de la filière permettant une augmentation potentielle du nombre d'inscriptions et permettant donc de maintenir l'organisation des Unités d'Enseignement (UE). Sur ce point, l'EPSE a réalisé un progrès remarquable en 5 ans (recrutement d'une chargée de communication, développement de la communication digitale de la filière, etc.). Le comité d'évaluation de suivi recommande d'évaluer le « retour sur investissement » des actions de communication développées afin de s'assurer de la pertinence des canaux utilisés. Un monitoring formel en la matière constituerait un réel atout et permettrait de ne pas disperser les moyens mis en œuvre. Il serait judicieux de mettre à profit la fonction de chargée de communication, ressource non négligeable, pour proposer un plan de communication structuré, rationnel et dynamique prenant en compte les différents publics (alumni, entreprises, etc.) avec des actions ciblées et mesurables. En termes de rationalisation, une piste serait, par exemple, d'envisager des accords au niveau local afin de négocier de la publicité à moindre coût (solicitation des médias locaux, collaboration avec un imprimeur...). Pour les raisons évoquées précédemment, la communication et la visibilité de la filière doivent rester une priorité tant en interne qu'en externe.

## B/ Démarche qualité

La culture qualité développée au sein de la filière apparaît comme étant plutôt de type « managérial »<sup>2</sup> : la faible implication des différents acteurs (corps enseignant, étudiants) est évidente. Cet état de fait pose question et la mise en évidence des freins dans le dossier d'avancement mérite une attention particulière. Il apparaît en effet assez clairement que l'ensemble des parties prenantes ne s'est pas approprié les différents chantiers et que les actions proposées paraissent peu intégrées à un plan stratégique plus global et à une politique d'amélioration continue. La majorité des réflexions et actions entreprises émanent principalement de la direction qui porte la démarche qualité sans que celle-ci ne fasse l'objet d'un travail collectif et collaboratif ou d'un *reporting* périodique.

Dans un même ordre d'idée, la rédaction du dossier d'avancement et des différentes ressources qualité (grille SWOT par exemple) n'apparaît pas comme une démarche partagée explicite dans laquelle chacun est impliqué. Reprendre le chantier dans une logique d'ambition commune et collaborative est nécessaire pour entrer dans une dynamique d'amélioration continue.

---

<sup>2</sup> Cf. Schéma « Démarche qualité », in AEQES, *Guide à destination des établissements*, p. 12. Disponible en ligne sur :

<http://aeqes.be/documents/20160412%20Guide%20à%20destination%20des%20établissements%20-%20V3.1.pdf> (consulté le 4 mai 2018).

Cependant, à travers les différentes rencontres avec les experts lors de la visite de suivi, il est clairement apparu que le personnel de l'EPSE, la direction et les enseignants sont portés par un esprit positif qui ne peut qu'être favorable à la définition d'un projet commun et mutualisé. Cet esprit général cohérent et très positif est un terreau propice à l'amplification de la démarche qualité et à l'implication de chacun. Cette bonne ambiance et cette motivation partagée, certainement liées en partie à la taille réduite de la filière, même si celle-ci n'explique pas tout, constituent des atouts indéniables sur lesquels il convient de capitaliser.

Le comité des experts relève différentes pistes concrètes de réflexion et d'action :

- Beaucoup de demandes administratives externes, émanant de l'administration centrale, des Service de l'Inspection, du Pouvoir organisateur et de l'AEQES, sont vécues comme des contraintes. Une réflexion doit être menée : même si ces demandes sont effectivement consommatrices de temps et d'énergie, comment parvenir à les transformer en opportunités pour l'EPSE ? Les contraintes liées à la démarche qualité (rédaction de rapports, grille SWOT, réflexion sur la gouvernance, etc.) sont des outils qui peuvent nourrir l'évolution de la filière. Le rapport remis par les experts suite à la visite initiale (2013) n'a pas suffisamment répondu aux attentes de l'établissement, au regard de l'investissement qui avait été consenti par l'EPSE. Cela a occasionné un ralentissement de la démarche qualité. Il faut cependant noter que le processus amorcé pour l'occasion (réunions préparatoires, préparation de l'autoévaluation, etc.) avait été vécu de façon positive par chacun. Il est nécessaire de réactiver cette réflexion et de créer un processus réellement dynamique.
- L'abandon de la fonction de coordinateur pédagogique a interpellé le comité des experts : cette fonction répond à un besoin évident, formulé directement et indirectement par les étudiants, les enseignants et la direction. Ce rôle est essentiel au sein du cursus et nécessite un questionnement sur la redéfinition précise de la fonction. Il ressort en effet que la personne en charge de cette mission, malgré une motivation évidente, a choisi de ne plus l'exercer du fait de la lourdeur de la charge et de la position inconfortable qui y étaient liées. Il est important de clarifier le rôle : la coordination ne doit en effet plus être considérée ni comme un soutien à la direction, lui conférant un rôle de « décideur bis », ni un soutien administratif face à la lourdeur des tâches à abattre sur ce plan. Au contraire, cette fonction doit s'affirmer comme un facilitateur et un créateur de liens au cœur même de l'équipe enseignante. Différentes pistes peuvent ainsi être envisagées : une répartition des tâches de coordination entre plusieurs membres de l'équipe pédagogique, une coordination par projet, une coordination à tour de rôle entre les différents enseignants, etc.
- L'absence d'évaluation des enseignements (EEE) est une faiblesse évidente dans la perspective d'une évolution et d'adaptation des enseignements. Il est nécessaire de reprendre ce chantier en main afin de systématiser la démarche et de rendre le processus dynamique (*feedback* aux étudiants et aux enseignants). Le comité de suivi souligne qu'il ne s'agit en aucun cas de l'envisager dans l'optique d'une enquête de satisfaction-client mais bien dans la perspective d'un dispositif permettant de faire évoluer la filière, de procéder à d'éventuels ajustements, de renvoyer aux enseignants un reflet de leur travail mais aussi d'impliquer les étudiants

en tant qu'acteurs possédant la vision la plus complète et transversale de la filière. Cette démarche, à placer dans les priorités au niveau d'un plan d'action ; demande peu d'investissement en terme de temps ou de ressource.

- Dans un même ordre d'idées, l'actualisation des grilles SWOT serait plus riche et pourrait devenir un réel outil de réflexion et d'analyse que chacun pourrait s'approprier si elles étaient réalisées de manière concertée et en intégrant les différentes parties prenantes, tant les enseignants, les étudiants du cursus que les alumni.
- Une autre nécessité dans ce type de filière est de favoriser et motiver à la formation continue (même si celle-ci n'est pas de la responsabilité des établissements). Celle-ci ne s'opère actuellement que sur base personnelle et individuelle. Une analyse des besoins ainsi qu'une information systématique sur les ressources mises à disposition par le réseau FELSI ou sur les possibilités offertes en coopération avec d'autres établissements, par exemple, semblent nécessaires. Ce point doit être pris en compte lors de l'élaboration de la politique de GRH énoncée plus tôt.

Même si une première prise de conscience semble avoir été opérée, la démarche qualité ne s'avère pas intégrée ni suffisamment partagée pour connaître un développement pérenne. Malgré la concrétisation d'actions, il n'existe pas d'information formelle sur les résultats obtenus et aucun indicateur d'amélioration ne vient nourrir la démarche et en permettre son éventuel ajustement. La formulation d'une démarche qualité partagée et mieux articulée autour d'objectifs stratégiques, intégrant des adaptations régulières émergeant des résultats constatés permettrait d'entrer dans une dynamique d'amélioration continue dont chacun pourrait constater les bénéfices.

## C/ Plan d'action actualisé

Plusieurs actions ont été concrétisées par l'EPSE suite aux recommandations du comité des experts. Cependant, et comme cela a déjà été souligné, ces différentes actions semblent peu liées à des objectifs stratégiques et prennent peu en compte les enjeux à terme de la section. Le plan d'action annexé au dossier d'avancement et transmis au comité de suivi consiste majoritairement au maintien de mesures existantes et comporte des actions qui sont déjà en cours, planifiées plutôt à court terme et reposant quasiment exclusivement sur la direction. Ce plan d'action version 2017 ne comporte aucun indicateur de suivi et peu d'échéances identifiées. Il paraît donc a priori peu ambitieux et laisse difficilement entrevoir les enjeux pourtant clairement identifiés. Il est donc nécessaire de le reformuler afin d'en faire un outil « moteur d'évolution ».

Différents chantiers prioritaires ont clairement été identifiés dans le dossier d'avancement. Cependant, la politique en matière de ressources humaines ne figure pas dans le plan d'action actualisé et les autres objectifs restent peu explicites et développés. Le chantier des ECTS doit par exemple être pris à bras le corps afin de s'ancrer dans une réelle dynamique pédagogique.

Les relations avec les alumni nécessitent également d'être reconsidérées : comme évoqué en 2013, il est nécessaire pour la filière de capitaliser sur ce réseau à travers, par exemple, l'organisation de soirées d'anciens ou encore d'un *speed-mentoring* accessible aux

étudiants de la filière dans un objectif, entre autre, de motivation à la présentation de l'épreuve intégrée.

Toutefois, des questions restent posées par rapport à l'actualisation du site, les relations avec les entreprises et les projets transversaux. Ces différents aspects déjà présents dans le rapport d'évaluation externe (2013) devraient légitimement nourrir à nouveau la réflexion pour la suite du processus.

Il paraît nécessaire de relancer une réelle dynamique en commençant par un plan d'action impliquant et explicite qui puisse donner du sens à la démarche qualité. Des projets initiés et portés par l'équipe pédagogique en place, concertés et soutenus par la direction, doivent nécessairement y être intégrés.

La mise en place d'échéances, d'indicateurs de suivi et d'un monitoring continu afin de mesurer les résultats des actions entreprises doit être formalisée afin de garantir la pérennité de la démarche et de permettre les ajustements nécessaires dans des perspectives à long terme. Sans ces indicateurs de suivi il est impossible de s'assurer que les actions menées et les dynamiques développées collaborent à atteindre les objectifs globaux fixés.

## Conclusion générale

Depuis la visite initiale, même si de nombreuses avancées ont pu être constatées par le comité d'évaluation de suivi, il semble aujourd'hui nécessaire de relancer la dynamique qualité au sein de l'EPSE et de l'explicitier davantage afin de fédérer l'ensemble des acteurs, actuellement extérieurs au processus. Vécue principalement comme une contrainte au sein de la filière, il est important d'inverser cette tendance et de faire de cette démarche une réelle opportunité d'entrer dans une culture qualité.

Globalement, la démarche qualité manque donc d'appropriation même si les entretiens menés mettent en évidence une conscience informelle des enjeux de la démarche et une motivation certaine des différents acteurs. La mise en pratique du cycle de Deming (PDCA) au cœur même du processus est vivement recommandée afin de faciliter l'ancrage d'une culture qualité partagée.

Au regard de l'esprit positif habitant l'ensemble du bachelier, comité d'évaluation de suivi ne doute pas que la démarche d'amélioration continue sera portée par un élan collectif et solide.

Outre les recommandations adressées spécifiquement au bachelier et à l'EPSE, le comité de suivi tient à soulever deux points relevant davantage de l'institutionnel que de l'établissement :

- l'autonomie pédagogique des établissements de promotion sociale présente une faiblesse majeure dans sa limitation par rapport aux établissements de plein exercice. Il est important que les équipes pédagogiques en place et les écoles en général puissent disposer de davantage de maîtrise et d'autonomie.
- la révision des dossiers pédagogiques est aujourd'hui primordiale : le métier évolue plus vite que la formation qui se doit d'être en phase avec les réalités professionnelles. Il est en effet parfois complexe de les faire coïncider avec les dossiers pédagogiques en leur état.

## Droit de réponse de l'établissement



Évaluation de suivi  
**Techniques graphiques**

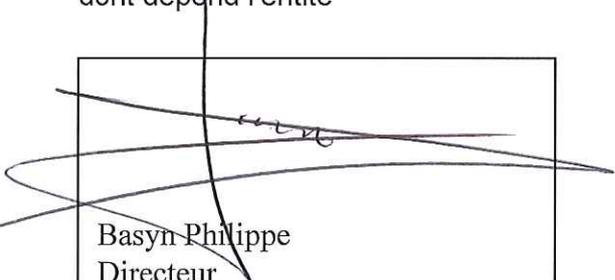
2017-2018

### Droit de réponse de l'établissement évalué

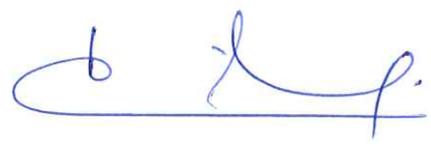
*Commentaire général éventuel :*

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

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

  
Basyn Philippe  
Directeur

Nom et signature du  
coordonnateur ou de la coordinatrice de  
l'évaluation de suivi

  
Willems Florence