



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

Thierry GARCIA
Éric VAN den BERG

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Techniques graphiques

Institut Supérieur Industriel de
Promotion Sociale (ISI PS)

09.07.2018

Table des matières

Techniques graphiques : Institut Supérieur Industriel de Promotion Sociale (ISI PS)	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.....	8
Conclusion générale.....	11
Droit de réponse de l'établissement.....	12

Techniques graphiques : Institut Supérieur Industriel de Promotion Sociale (ISI PS)

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, MM. Thierry GARCIA et Éric VAN den BERG, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 29 mars 2018 à l'Institut Supérieur Industriel de Promotion Sociale (ISI PS). 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 comité¹

- M. Thierry GARCIA
- M. Éric VAN den BERG

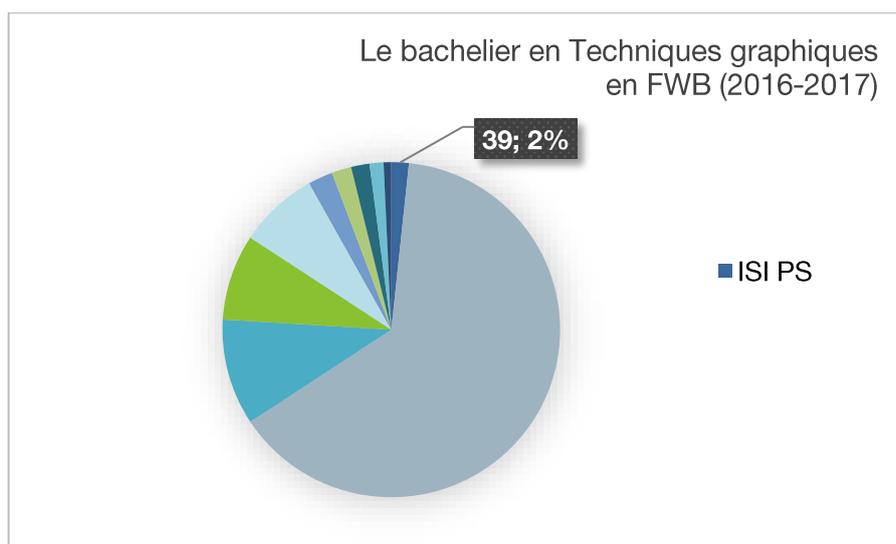
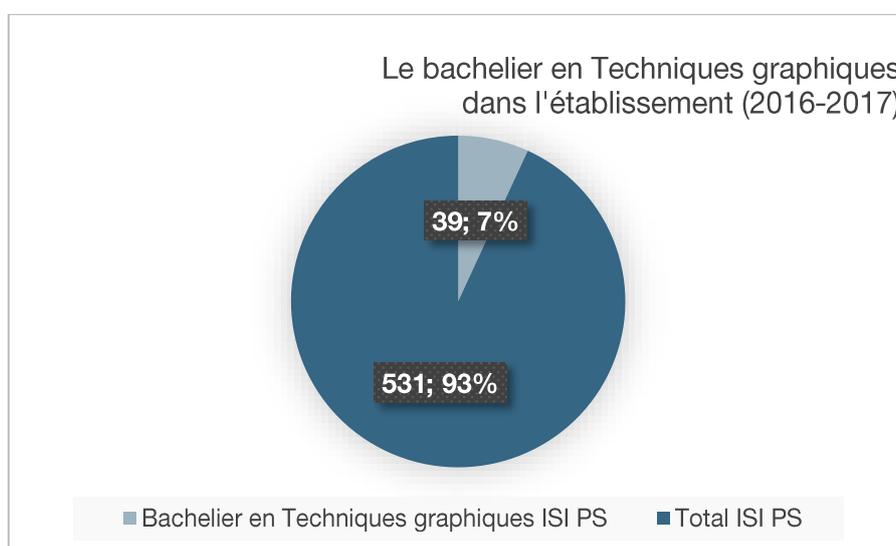
¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

L'Institut Supérieur Industriel de la Province de Hainaut de Promotion Sociale (ISI PS) est localisé à Charleroi. Son Pouvoir Organisateur est la Province de Hainaut, elle-même affiliée au réseau CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné). L'ISI PS est une composante de l'Université du Travail (UT), laquelle regroupe, entre autres, cinq établissements d'enseignement de promotion sociale, parmi lesquels l'ISI PS est le seul à se dédier aux secteurs technique et industriel.

L'ISI PS organise 7 bacheliers techniques (Chimie, Construction, Informatique, Électronique, Électromécanique, Sciences industrielles et Techniques graphiques) ainsi que trois masters en Sciences de l'ingénieur industriel (finalités Chimie, Électronique, et Électromécanique).

Actuellement, le bachelier en Techniques graphiques se donne exclusivement en cours du soir.



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

Depuis l'évaluation initiale en 2012-2013, quelques changements majeurs sont à constater :

- 1 Le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études, dit « décret Paysage », a considérablement modifié l'ensemble de l'enseignement supérieur :
 - Découpage en pôles académiques
 - Constitution de l'ARES (Académie de recherche et de l'enseignement supérieur)
 - Modularisation des cursus
 - Etc.
- 2 Plusieurs changements ont eu lieu au niveau de la direction :
 - Depuis la visite des experts trois directeurs se sont succédés (la direction actuelle est en place depuis janvier 2016)
 - En février 2016 une sous-direction avait été désignée, ce poste n'existe plus aujourd'hui
 - Le poste de chef d'atelier n'existe plus depuis 2013
- 3 Lors de la visite précédente, le bachelier en Techniques graphiques se donnait selon deux horaires, en journée et en soirée. Depuis 2016-2017, suite à une diminution des inscriptions, le bachelier n'est plus organisé qu'en soirée. C'est un choix que nous questionnerons dans la suite de ce document.
- 4 Enfin, l'équipe pédagogique a connu un renouvellement de personnel. Nous reviendrons sur les conséquences de ce point dans la partie 2 de ce rapport.

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Les actions du plan initial (publié en 2013) sont réparties selon 4 axes prioritaires :

- 1 Approches pédagogiques
- 2 Ressources humaines et matérielles
- 3 Relations extérieures
- 4 Démarche qualité

Au sein de la section techniques infographiques, il a été difficile, voire impossible de mettre en place une réelle démarche qualité et d'activer la plupart des recommandations faites par les experts lors de l'évaluation initiale. Ceci est dû d'une part à un climat de résistance fort mené par un enseignant en particulier (cet enseignant ne fait plus partie de l'équipe depuis cette année académique, l'équipe semble retrouver un nouveau souffle), d'autre part au fait que les enseignants experts qui n'ont qu'une activité réduite dans la section y sont peu impliqués. Le comité des experts regrette que la direction n'ait pas réagi plus tôt pour lever les blocages et réticences. Néanmoins quelques actions ont été menées mais, de manière générale, le comité d'évaluation de suivi estime que les objectifs de ce plan étaient trop peu ambitieux. Une majorité des recommandations exprimées par le comité d'évaluation initiale n'ont pas été retenues dans le plan, et les justifications proposées ne convainquent pas le comité de suivi.

Axe 1 : approches pédagogiques

Le plan d'action formulé en 2013 ne reprenait qu'un seul item : « proposer un référentiel précis quant à la cotation des stages et des épreuves intégrées » ; cette action a été réalisée. Des fiches pédagogiques et des grilles d'évaluation ont également été créées. Les enseignants sont disponibles et accessibles, mais tout se fait dans une ambiance familiale, il n'y a pas de concertation pédagogique formalisée. D'ailleurs, alors que l'ISI PS a mis en place des réunions d'information par section, cette année, les enseignants de la section techniques graphiques n'ont pas souhaité tenir cette séance.

Axe 2 : ressources humaines et matérielles

La seule recommandation retenue dans le plan d'action initial était l'amélioration des conditions de projection dans les locaux de cours spécifiques aux techniques graphiques. Or, rien n'a été entrepris.

La gestion des ressources humaines, qui ne faisait l'objet d'aucune action sous cet axe dans le plan d'action initial, appelle un point d'attention. En effet, les experts mettent l'établissement en garde quant au fait que le pilotage de l'institution ne repose aujourd'hui que sur la seule directrice alors que, comme indiqué plus haut :

- Le poste de sous-direction, créé en février 2016, n'existe plus aujourd'hui,
- Le poste de chef d'atelier n'existe plus depuis 2013.

Axe 3 : relations extérieures

Deux actions ont été retenues dans le plan d'action initial formulé par l'ISI PS en 2013 :

- 1 Création d'un espace sur internet consacré à la publicité des formations et sur lesquels des travaux ou portfolios d'étudiants pourraient être déposés.

Insatisfaite du site de l'institution, la section dispose, à son initiative, d'un site « bis ». L'existence de ce site dénote d'un manque ressenti par la section (par exemple l'impossibilité d'y poster des vidéos), mais les experts y voient un risque potentiel. Ce site a en effet un caractère privé, difficilement contrôlable par l'institution et qui risque de brouiller la communication officielle de la Province et pose question en termes de pérennisation de la communication externe.

- 2 Accroissement des relations avec le monde professionnel.

Des difficultés à intégrer les acteurs du monde professionnels sont pointées, néanmoins des efforts sont poursuivis et l'intention est claire pour l'avenir : susciter la participation des employeurs à l'évolution des formations (participation aux jurys d'épreuve intégrée, faire venir des chefs d'entreprise qui viendraient expliquer le fonctionnement, exposer leurs attentes...) et assurer le suivi des diplômés aux mêmes fins.

Axe 4 : démarche qualité

Un vadémécum de l'étudiant a été réalisé et de timides tentatives de rencontres des diplômés se font difficilement mais l'effort sera poursuivi.

La démarche qualité, dans son esprit et dans ses actions ne fait pas sens au sein de la section, le manque d'implication (voir le refus) des enseignants, les changements au niveau de la direction, de l'équipe enseignante, de la structure de pilotage ont créé une instabilité et retardé la mise en place et le suivi des actions initialement prévues.

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

A/ Stratégie et gouvernance

Suite à une perte de périodes de cours disponibles pour l'ISI PS (lié à la baisse globale du nombre d'inscrits), l'institution a dû supprimer le poste de sous-direction à mi-temps ainsi que celui de chef d'atelier suite à une perte de périodes de cours. La directrice se trouve donc seule pour gérer 10 sections. La charge de travail et de responsabilités semble énorme et au vu de l'absence de sous-direction, la directrice n'est pas en mesure de nourrir son action de feedbacks critiques et/ou de déléguer une partie du travail qui lui incombe. Les experts invitent l'institution à revoir ce schéma en réhabilitant un poste d'appui à la directrice (sous-direction, chef d'atelier).

La directrice envisage de mettre en place un système de référents par section : l'idée est intéressante dans la mesure où elle démontre un intérêt au pilotage et à la coordination des sections, mais les experts invitent à être vigilant quant à la clarification institutionnelle de ces rôles (décharge de cours et cahier des charges).

Les experts n'ont pas perçu que les enseignants participaient de manière régulière à des réunions de coordination. À l'heure actuelle, la section fonctionne dans un cadre familial et dont les tâches sont portées essentiellement par un seul enseignant, ce qui est fragilisant. Les professeurs de cours généraux rencontrés sont peu, voire pas concernés par les affaires de la section.

Les experts recommandent donc de systématiser des réunions pragmatiques, avec des objectifs de production et de décisions, animées par un coordinateur reconnu et intégrant tous les enseignants de la section ainsi qu'une délégation d'étudiants.

Concernant le choix de passer en horaire adapté : les raisons historiques de l'organisation en horaire décalé semblent s'être perdues dans l'oubli. La décision de repasser à un horaire adapté (en journée) doit être mûrement réfléchi (d'autant que l'horaire de soirée est une prérogative de l'EPS et peut constituer un argument de vente). Ce type de décision ne peut pas se prendre à la légère, les experts recommandent à l'ISI PS de consulter toutes les parties prenantes, de s'assurer de prendre une décision qui aura un impact effectif sur le nombre d'étudiants et de mesurer l'impact de cette décision au niveau logistique (puisqu'il s'agit finalement d'ouvrir l'école en journée pour une quinzaine d'étudiants).

B/ Démarche qualité

Dans le dossier d'avancement remis aux experts en juin 2017, l'ISI PS propose un plan d'action actualisé articulé autour 3 (et non plus 4) axes :

- 1 Approches pédagogiques
- 2 Ressources humaines et matérielles
- 3 Relations extérieures

Les experts déplorent que l'axe « démarche qualité » soit absent du nouveau plan d'actions, dans la mesure où l'entrée dans une culture « qualité » aujourd'hui fragilisée aurait tout à gagner à être formalisée par des actions concrètes. [Droit de réponse de l'établissement](#)

La direction envisage la démarche qualité comme un chantier conséquent, comportant une vision transversale entre les sections. Si cet optimisme est un facteur positif pour l'évolution de l'ISI PS, le comité met cependant en garde contre la fragilité qu'il a constatée au niveau de la section en termes de participation effective et de démarche qualité.

- 1 Au niveau de la participation effective, les experts ont été étonnés de la composition des panels rencontrés : des étudiants issus d'une seule année d'études d'un côté et trois enseignants seulement (dont deux engagés récemment et peu intégrés et préoccupés par la section). Si ceci permet peu aux experts d'affiner leur analyse, cela dénote une faiblesse au niveau d'une culture de participation.
- 2 Au niveau de la démarche qualité, des actions et bonnes pratiques sont pourtant menées avec enthousiasme et responsabilité par un professeur (qui semble porter toutes les affaires de la section), tels des documents clairs et précis sur l'évaluation des stages et de l'épreuve intégrée.

En l'absence de ces deux dimensions, la réalisation des objectifs décrits ci-dessus lui paraissent plus complexes à atteindre.

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

Aussi, concrètement, les experts recommandent de créer un lieu de partage des bonnes pratiques entre les différentes sections afin d'économiser du temps et de l'énergie d'une part mais aussi de valoriser les initiatives et créer du lien d'autre part.

Les experts invitent la direction à faire vivre la qualité en lui donnant du « corps », en partant des préoccupations et des idées des enseignants et des étudiants, et ils en ont. Il est capital que la section se sente écoutée : il est essentiel d'accuser réception des demandes, de réfléchir à des solutions, de proposer des alternatives et d'expliquer les refus.

C/ Plan d'action actualisé

Le plan d'action pour les années à venir décrit des actions en cohérence avec les chantiers entrepris et les priorités fixées depuis la dernière visite des experts. Ce plan d'action se veut dynamique et évolutif. Toutefois, il ne pourra être mis en place qu'à la condition que les acteurs soient tous volontaires et responsables. Ceci nécessite l'organisation, la systématisation et la coordination de concertations. Les experts encouragent la direction et le coordinateur qualité à poursuivre leurs efforts et à organiser la participation des acteurs de la section en portant une vigilance à leurs spécificités et en répartissant les responsabilités au sein de l'équipe. Il nous apparaît essentiel de formaliser les concertations entre les différents acteurs, y compris en suscitant la participation des étudiants et en intégrant tous les enseignants aux réflexions à venir.

Comme indiqué ci-dessus, le plan d'action actualisé (2017) est établi selon 3 axes prioritaires.

Axe 1 : approches pédagogiques

L'établissement propose la mise en place d'un conseil des études de suivi pédagogique avec fiche individuelle d'apprentissage et la transmission à tous les étudiants d'un *feedback* sur leurs évaluations. De plus, il propose de poursuivre la généralisation et la finalisation des fiches pédagogiques et des grilles d'évaluation mais aussi de les actualiser régulièrement, de les mettre à disposition des étudiants et de les faire utiliser par l'ensemble des enseignants.

Les actions proposées dans le plan d'action actualisé sont réalistes, les experts insistent sur la nécessité d'une coordination pédagogique et de concertations régulières.

Axe 2 : ressources humaines et matérielles

Concernant les conditions de travail, il est toujours question d'améliorer les conditions de projection dans les locaux. Les experts insistent pour que soit pris à bras le corps ce chantier.

Les experts ont constaté que la plupart des projets et des tâches étaient portés par un seul enseignant, volontaire, efficace et disponible. Ceci nous apparaît comme une situation précaire. Les experts recommandent répartir les tâches et les responsabilités de manière plus équilibrée au sein de la section.

Concernant la possibilité et la nécessité de mettre en ligne ce qui est fait dans la section, notamment via des vidéos, les experts recommandent de faire évoluer le site « bis » vers une plateforme dédiée aux projets, les informations administratives et académiques devant rester de la responsabilité et sous le contrôle de l'institution.

Axe 3 : relations extérieures

L'établissement envisage de renforcer les partenariats avec le monde professionnels. En organisant notamment dans chaque section au moins 3 rencontres annuelles avec des professionnels. Les experts invitent à réaliser, à planifier et à systématiser cette action, qu'ils estiment très intéressante.

L'établissement, via le plan d'action actualisé, envisage d'assurer le suivi des étudiants diplômés ce qui est intéressant à plusieurs titres : cela permet de créer une culture d'école, de créer un réseau, de faire fonctionner le bouche à oreilles, de recueillir des opinions sur le parcours de formation et des informations sur les réalités des métiers. Le comité encourage toutes les initiatives prises dans ce sens (réseaux sociaux, manifestations, participation au jury des épreuves intégrées, etc.).

Conclusion générale

Durant les cinq années qui ont suivi la visite d'évaluation externe de l'AEQES (2012-2013), peu d'actions concrètes ont été menées à terme.

Ceci s'explique en partie par le fait des changements importants au niveau de la direction et au manque de collaboration de quelques personnes de l'équipe enseignante, voire au refus de participer à une réelle démarche de changement dans les années qui ont suivi la visite initiale.

Néanmoins et suite au départ des personnes réfractaires, l'équipe des enseignants, soulagée des changements en son sein, semble porteuse d'espoirs pour une amélioration dans les années à venir.

Aujourd'hui, la directrice, bien qu'isolée dans son rôle (en l'absence d'une sous-direction et de relais par section), marque une volonté et un dynamisme qui laissent penser qu'une démarche qualité et des changements sont possibles.

Les experts encouragent la direction et le coordinateur qualité à poursuivre leur processus de reconstruction d'une démarche qualité au sein de l'établissement.

Droit de réponse de l'établissement

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Néant

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Paragraphe ciblé	Observation de fond
3	Page 8 - B - ligne 8	Nous avons discuté, lors de l'audit de suivi, avec les experts, de la mise en place future de l'évaluation des enseignements dans les UE déterminantes de la section.
3	Page 9 - B - ligne 22	Depuis la mise en place de la nouvelle direction en 2016, de nombreuses demandes de la section ont été réalisées : achats de matériel (par ex : imprimante 3D), campagne de publicité ciblée pour renforcer la visibilité de la section, création d'un site internet bis spécifique à la section, passage en horaire adapté en journée, organisation d'une réunion de début d'année pour la section,...

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

Lisbeth DEVOS,
Directrice ISI-PS



Nom et signature du
coordinateur de
l'évaluation de suivi

V. Biondo

