



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

Hilde Sels
Éric Van den Berg

RAPPORT D'ÉVALUATION DE SUIVI

Arts appliqués et textile

PROMSOC Supérieur Mons-Borinage
(PSSMB)

25.02.2019

Table des matières

Arts appliqués et textile : PROMSOC Supérieur Mons-Borinage	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	9
Conclusion générale.....	11
Droit de réponse de l'établissement	12

Arts appliqués et textile : PROMSOC Supérieur Mons-Borinage

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2018-2019 à l'évaluation de suivi du *cluster* « Arts appliqués et textile ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ces cursus, organisée en 2013-2014.

Dans ce cadre, Mme Hilde Sels et M. Eric Van den Berg, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont rendus le 10 décembre 2018 dans l'établissement PROMSOC Supérieur Mons-Borinage, sur son implantation de Saint-Ghislain. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les expert·e·s après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens et 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 Publicité, 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 2014 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 d'évaluation de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation. Il désire aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiant·e·s qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Composition du comité¹

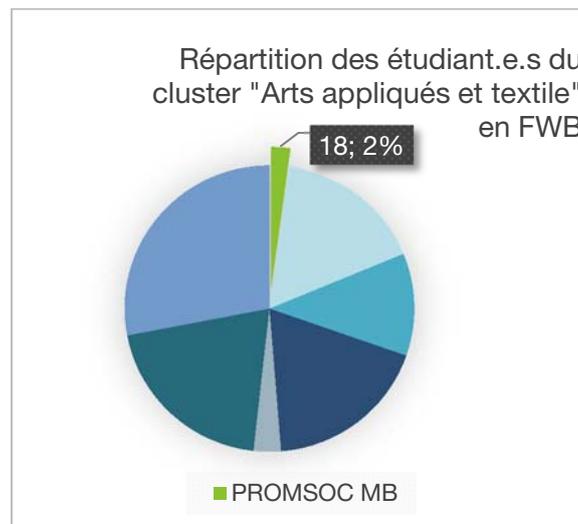
- Hilde Sels, experte en gestion de la qualité
- Éric Van den Berg, expert pair

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

PROMSOC Supérieur Mons-Borinage est un établissement d'enseignement de promotion sociale relevant du réseau officiel subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Son pouvoir organisateur est la Province du Hainaut. Il résulte de la fusion en 2014, de trois établissements de promotion sociale de la région Mons-Borinage. Les formations relevant de l'enseignement supérieur sont dispensées sur différents sites. Le bachelier en Publicité, option Médias contemporains, est dispensé sur le site de Saint-Ghislain en horaire de jour.

En 2017-2018, le nombre d'étudiant.e-s inscrit.e-s dans l'établissement dans le bachelier en Publicité représentait 2 % de la population étudiante concernée par l'évaluation « Arts appliqués et textile »².



² Sources : base de données SATURN 2017-2018 et compilation des données des dossiers d'avancement

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

Depuis l'évaluation initiale en 2013-2014, plusieurs changements majeurs ont eu lieu.

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 d'Enseignement Supérieur)
- Etc.

Au 1^{er} juillet 2014, les trois établissements de promotion sociale organisés par la Province de Hainaut dans la région Mons-Borinage (le CPEPSB, l'EISP et Mons Formations) ont fusionné pour former l'établissement PROMSOC Mons-Borinage. Lors de cette fusion, deux entités ont été créées, l'une regroupant les formations du secondaire, l'autre les formations relevant de l'enseignement supérieur (PROMSOC Supérieur Mons-Borinage). Par ce regroupement, l'institution vise notamment à acquérir une place plus conséquente au sein de l'ARES et des travaux qui s'y déroulent.

La fusion a nécessairement vu se mettre en place un nouvel organigramme de direction. L'équipe en place est donc relativement récente. Elle se compose d'une directrice, d'un directeur adjoint et de trois sous-directeurs (en charge d'une ou plusieurs sections et des affaires pédagogiques et administratives courantes : gestion des dossiers enseignants, gestion du parc informatique, gestion des stages, gestion de la qualité, valorisation des acquis). L'équipe de direction concentre ses activités sur le site de Mons, sans relais (pas même administratif) sur le site de Saint-Ghislain où est organisée la section Publicité.

Depuis l'évaluation initiale, l'équipe enseignante a également été renouvelée et étoffée, ce qui est vécu positivement par les étudiants.

Enfin, le comité des experts doit constater la diminution constante du nombre d'inscriptions et du nombre de diplômés (qui reste sous le seuil critique des 10 diplômés par an depuis l'évaluation initiale³).

³ Le décret Paysage prévoit qu'une habilitation est perdue pour l'établissement s'il n'a pas diplômé en moyenne au moins dix étudiants au cours des trois années académiques précédentes. (article 89)

Partie 2 : réalisation du plan d'action initial

Le plan d'action produit à l'issue de l'évaluation 2013-2014 se développait selon trois axes :

- S'ouvrir sur le monde extérieur
- Professionnaliser davantage encore
- Développer la coordination pédagogique

Concernant la section Publicité, le comité des experts regrette qu'une majorité des recommandations du plan d'action initial ait été reportée au nouveau plan d'action. Ce retard dans la mise en place du plan initial est peut-être dû à une vision globale et transversale de la qualité dans l'établissement, qui laisse peu de place aux petites sections. Les ruptures dans l'équipe enseignante et l'organigramme de direction sont probablement des facteurs explicatifs également.

Axe 1 : s'ouvrir sur le monde extérieur

L'avancée majeure sous cet axe est liée au renouvellement de l'équipe enseignante. Celle-ci compte désormais des enseignants exerçant en parallèle une activité professionnelle en lien avec le profil de la section. Ceux-ci proposent des activités (visites, workshop...) qui permettent davantage d'ouverture sur le monde extérieur.

Les projets envisagés dans le plan d'action initial (maison Van Gogh, réveiller la rue, stages à l'étranger...) ne sont visiblement plus d'actualité : aucune des parties prenantes rencontrées ne les a évoqués.

Quant à l'ambition internationale (action : encourager les stages à l'étranger), elle semble abandonnée. Celle-ci n'était toutefois pas une priorité pour la section.

Axe 2 : professionnaliser davantage encore

Les étudiants entrés dans le cursus ces deux dernières années reconnaissent et apprécient le fait que les enseignants de la nouvelle équipe exercent une activité professionnelle en lien avec la formation. Le comité des experts a constaté une rupture dans la qualité des enseignements entre les étudiants de troisième année et ceux de 1^{re} et 2^e année, ces derniers se sentant mieux formés, il y a clairement des avancées positives liées à l'évolution de l'équipe pédagogique qui a été renouvelée et étoffée. Lors de l'évaluation initiale, la section reposait sur un très petit nombre d'enseignants : le fait qu'un plus grand nombre de personnes contribue désormais à la formation est très positif.

Au niveau des stages, l'une des actions prioritaires était de formaliser et de mettre à disposition des documents sur l'ecampus. Cette action est en cours de réalisation, un espace spécifique ayant été créé sur l'ecampus.

Une réflexion globale sur les stages reste néanmoins nécessaire, tant sur les aspects organisationnels que pédagogiques :

- Les étudiants manquent clairement d'indications sur le stage d'observation prévu en début de formation (exigences, but, sens, contenu du rapport, critères

et modalités d'évaluation, nombre de périodes). Ce stage de premier contact avec le monde du travail est destiné aux étudiants qui n'auraient jamais eu d'expérience professionnelle préalable. Les étudiants qui travaillent peuvent être dispensés de la partie stage, mais doivent néanmoins remettre un rapport, ce qui devrait être précisé clairement à tous les étudiants.

- Concernant les deux autres stages, les choses semblent un peu plus claires dans la mesure où c'est une enseignante de la section qui est en charge de leur suivi : les étudiants peuvent lui poser des questions plus facilement. Il reste toutefois à clarifier les pré-requis nécessaires à la pratique du stage (les étudiants sont inquiets sur leur maîtrise de certains logiciels...) ainsi que l'articulation entre les différentes unités d'enseignement (UE). Actuellement, une UE constituant un pré-requis au stage se termine en avril, ce qui laisse peu de temps aux étudiants pour réaliser le dernier stage de leur cursus.

Au niveau de l'épreuve intégrée de la section, les étudiants sont encore dans le flou. La procédure annoncée dans le dossier d'avancement ne semble pas encore mise en pratique ou communiquée.

La nouvelle équipe représente également une opportunité pour travailler sur la question du niveau des études. Il s'agira pour cela :

- de se mettre d'accord sur les attendus du niveau 6 du Cadre francophone des Certifications⁴, pour ensuite réfléchir sur le cursus (niveau d'exigence, curseur généralisation-spécialisation...);
- de clarifier les attendus des stages (type d'activités à réaliser, lieux de stage, consignes pour la rédaction du rapport...) et de l'épreuve intégrée.

Le comité des experts a constaté que les enseignants et les étudiants apprécient les locaux et l'infrastructure dans laquelle ils travaillent (présence de locaux techniques pertinents par rapport à la formation : local vidéo, cabine de prise de son, salle de projection...). L'équipement des locaux est le fruit d'un effort continu de l'équipe, qui a fait preuve d'initiative par moments (récupération de matériel...). Dans ce contexte, déménager la section à Mons risque de représenter un gros facteur de démotivation vu le travail de longue haleine consenti pour rendre les locaux adéquats par rapport à la formation.

Un petit bémol cependant : un local informatique n'est plus opérationnel en raison de la vétusté des ordinateurs, avec une incertitude quant au renouvellement de l'équipement.

Le comité des experts souligne le dynamisme de l'équipe enseignante : parmi les avancées déjà citées, les visites au Fablab à Mons, la création d'un groupe facebook pour améliorer la communication vis-à-vis des étudiants, sont autant d'initiatives qui méritent également d'être saluées.

Axe 3 : développer la coordination pédagogique

Une coordination de section avait été mise en place en 2015-2016. Malheureusement, suite à un déficit de périodes, la direction a fait le choix de l'abandonner.

Le plan d'action initial prévoyait de développer le dispositif d'évaluation des enseignements par les étudiants. À l'heure actuelle, c'est plutôt un dispositif d'évaluation du cursus qui est

⁴ Voir décret Paysage, annexe 1.

envisagé. Le comité des experts recommande de profiter de la taille de la section pour travailler plutôt de manière qualitative, sous la forme de focus group animés par la cellule qualité, par exemple. En effet, vu le nombre d'étudiants dans la section, un questionnaire informatisé risque de ne pas permettre de collecter suffisamment de réponses pour que celles-ci soient exploitables de manière valide.

Le comité rappelle également l'importance d'assurer un retour sur le suivi réservé à ce type d'évaluation, et de manière générale, sur chaque initiative dans laquelle les étudiants sont impliqués (p.e. analyse SWOT).

Le projet de formation des enseignants à l'ecampus est enclenché : les enseignants qui ont commencé à l'utiliser sont satisfaits. L'idée d'avoir fait coïncider la formation à l'ecampus avec l'espace « stages » a donné de bons résultats. Le fait de dégager des heures de cours pour faciliter la mise en place d'une formation est très appréciable.

Néanmoins, l'ecampus est encore utilisé à géométrie variable pour le moment. Le comité des experts invite la direction à faire communiquer les enseignants avec des adresses mail institutionnelles.

Le projet d'élaborer des grilles d'évaluation critériées pour chaque UE semble avoir été abandonné. La simple communication des notes aux étudiants est problématique, d'autant plus que le temps écoulé entre l'évaluation et le remise de la note est parfois très long (notes de juin communiquées en septembre) ce qui empêche parfois certains étudiants de présenter leur seconde session. Il est à noter que la direction, consciente du problème, a entamé un travail sur la mise en place de procédures avec l'équipe ecampus pour pallier ces inconvénients.

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

Gouvernance

La nouvelle équipe enseignante est professionnelle, se montre disponible et à l'écoute des étudiants. L'équipe est soudée et réalise une forme de coordination informelle.

La nouvelle équipe de direction développe une vision, a la volonté de faire les choses dans l'ordre, en intégrant l'équipe qualité. Ses préoccupations sont centrées sur la gouvernance, la culture qualité, l'identité de l'établissement, la communication et la création d'outils transversaux au service de toutes les sections. Sa priorité est de mettre en ordre l'organisation de l'établissement et d'améliorer les canaux de communication.

Toutefois, pour la section, le sentiment d'isolement grandit. Le fait que la section soit organisée sur le site de Saint-Ghislain, sans relais administratif – même à temps partiel – et sans signalétique permettant de la localiser facilement dans le bâtiment, ne contribue pas à casser ce ressenti. La présence d'une section de la Haute École provinciale de Hainaut – Condorcet sur le site pourrait constituer une piste pour mutualiser un secrétariat et éviter des déplacements aux étudiants sur le site de Mons (pour le dépôt de documents et autres démarches administratives). En l'état actuel, malheureusement, le secrétariat de la HE ne semble même pas informé de la présence de la section Publicité dans le bâtiment, ce qui cause régulièrement des malentendus (les étudiants sont renvoyés à Mons, pour y apprendre que la section est bien organisée à Saint-Ghislain...).

Droit de réponse de l'établissement

Le comité des experts a également perçu un sentiment d'insécurité par rapport à l'avenir de la section. Chaque fin d'année donne lieu à un questionnaire sur les attributions (pour lesquelles le processus est assez obscur), sur l'appel à candidature pour les cours vacants, sur l'intégration des nouveaux enseignants dans l'équipe et sur les horaires (qui les réalise, qui les communique, quand ?).

Tout ne peut être fait en même temps, mais renforcer la reconnaissance pour les initiatives de l'équipe ; s'assurer qu'elle se sente impliquée dans les chantiers en cours, répondre à ses questions... est vraiment important pour maintenir la motivation et le dynamisme.

En résumé, le comité des experts a perçu deux strates, pilotées par des motivations différentes, avec des cultures différentes : il persiste un « *no man's land* » entre une culture managériale (organiser, communiquer, planifier) et une culture métier (celle des enseignants). Cela peut représenter des opportunités pour le développement d'une culture qualité intégrée si les forces des deux cultures sont exploitées. Pour cela, le comité identifie des leviers :

- prévoir un relais de la direction et/ou de l'administration sur le site (ne fût-ce qu'une permanence un jour par semaine) ;
- remettre en place une coordination de section (ce qui est prévu), pour assurer le lien entre l'équipe enseignante et la direction, de façon ascendante et descendante. Les tâches de cette fonction doivent être définies en concertation avec la section, pour garantir que les attentes des uns et des autres soient alignées.

Démarche qualité

La démarche qualité est claire dans le discours et les intentions de l'équipe de direction. Cela se marque notamment par l'engagement d'un mi-temps supplémentaire et un travail en bonne intelligence entre la direction et la cellule qualité.

Toutefois, bien que les acteurs soient motivés et impliqués (voir par exemple la participation des étudiants à l'analyse SWOT), il persiste un décalage avec le terrain. La Cellule qualité se retrouve par exemple chaque année confrontée à des fiches pédagogiques non complétées par les enseignants, qui devraient être responsabilisés sur les enjeux liés à ce type de document.

Le comité des experts recommande vivement de combler cet écart :

- en effectuant un travail sur l'identité de la section dont le monopole en promotion sociale est une force ;
- en créant des moments de rencontres, d'échanges institutionnalisés (analyses SWOT, focus group pour travailler sur l'évaluation des enseignements ou du cursus, le plan d'action et la révision des programmes).

Ce type de démarches aura pour effet de développer une culture qualité partagée de tous les acteurs.

Plan d'action actualisé

Trois axes ont été retenus dans l'actualisation du plan d'action :

- Définir et assumer une identité singulière
- Professionnaliser davantage encore en s'ouvrant au monde extérieur
- Développer la coordination pédagogique.

Ces axes sont très semblables à ceux du plan d'action initial (ce qui montre une cohérence certaine) et correspondent à la manière transversale d'envisager l'avenir pour l'ensemble des sections de l'établissement.

S'il est judicieux pour une institution d'établir une politique globale, d'installer une culture institutionnelle et de mutualiser les moyens, le comité des experts insiste sur le fait que les sections doivent pouvoir s'approprier les axes stratégiques dans leurs spécificités, dans leurs pratiques propres et leurs préoccupations.

Le comité des experts invite ainsi les équipes à revoir le plan d'action actualisé en l'opérationnalisant (préciser des délais, identifier des responsables en regard d'actions spécifiques à la section).

Adapter les trois axes du plan aux réalités de la section en impliquant les acteurs de la section (identifier des responsables) permettra d'accentuer la participation, au bénéfice d'une culture davantage participative, d'une meilleure intégration des deux cultures identifiées : la culture managériale et la culture métier.

Conclusion générale

La section Publicité de PROMSOC Supérieur Mons Borinage bénéficie de nombreux atouts : elle occupe une place de monopole (seule institution de promotion sociale à organiser cette formation en FWB) et est portée par une nouvelle équipe enseignante soudée, disponible et en lien direct avec le monde professionnel.

Pourtant la section est extrêmement fragilisée du fait de son isolement géographique, de la chute constante du nombre d'étudiants et de diplômés, du manque de soutien administratif qui génère un sentiment d'abandon.

Il appartient à la nouvelle équipe de direction de prendre la situation à bras-le-corps et de marquer sa volonté d'instaurer une culture de la qualité et de créer du lien entre la culture « métier » présente au sein de la section et la culture managériale portée par la direction. Cette section mérite non seulement d'exister, mais doit pouvoir grandir qualitativement et quantitativement. Cela passera par la mise en place rapide d'actions concrètes (le comité a proposé une série de pistes dans le présent rapport), avec une attention particulière portée sur la communication interne et externe.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation
Arts appliqués et textile
2018-2019

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

Partie du rapport (1, 2 ou 3)	Observation de fond
Partie 3, page 9, §3	Le service administratif de notre établissement PROMSOC supérieur Mons-Borinage est complètement indépendant du service administratif de la HE provinciale Condorcet. Ce dernier renvoie les étudiants potentiels sur le site de Mons (Kennedy) à juste titre, puisqu'il s'agit du lieu de résidence de notre secrétariat.

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

Corine YERNAUX, directrice

Nom et signature du/de la coordonnateur-trice de l'autoévaluation

Valentine HUPEZ