



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

RAPPORT PRÉLIMINAIRE D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE phase pilote



Institut de Formation supérieure (IFOSUP – Wavre)

Guy COTE, président
Victoria BLIN,
Fabrice HENARD et
Basilio NAPOLI

Les autorités académiques disposent de trois semaines calendrier (jusqu'au 18 janvier 2021) pour faire parvenir à la Cellule exécutive les éventuelles observations qui figureront, après consultation du comité d'évaluation, dans le rapport d'évaluation qui sera mis en ligne sur le site www.aeqes.be.

Table des matières

Évaluation institutionnelle pilote de l'IFOSUP-Wavre, en synthèse	3
Partie I	10
Présentation de l'établissement.....	10
Partie II	13
Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG, partie 1	13
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	14
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	17
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant	19
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification.....	21
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	23
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants.....	25
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	27
ESG 1.8. : Information du public.....	28
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	30
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques	32
Conclusion	33
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les experts .	36

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'IFOSUP-Wavre, 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 se sont rendu les 5 et 6 octobre 2020 à l'IFOSUP-Wavre, accompagnés d'un membre de la Cellule exécutive. En raison des difficultés de voyage engendrées par la crise sanitaire mondiale, le président et un autre expert ont effectué leur 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 (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite¹, les experts ont rencontré 36 personnes (20 membres des personnels et autorités académiques, 11 étudiants, 4 représentants du monde professionnel et des employeurs ainsi qu'un représentant du Pouvoir Organisateur).

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 continue 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.

Composition du comité²

- Guy COTE, président
- Victoria BLIN, experte
- Fabrice HENARD, expert
- Basilio NAPOLI, expert

¹ Voir le programme de la visite en annexe 1

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

Messages-clés du comité des experts

FORCES PRINCIPALES

- Adhésion d'intervenants des principales parties prenantes de l'Institut à l'importance de l'amélioration continue des processus.
- Relation privilégiée vécue entre les membres du personnel et la communauté étudiante.
- Structure par parcours/approche parcours qui devrait garantir une approche intégrée et systémique de l'assurance qualité notamment dans la prise en charge des perceptions de l'ensemble des intervenants impliqués dans le projet.
- Qualité de la démarche d'autoévaluation qui a permis de jeter un regard juste à la suite d'une analyse critique qui s'appuie sur les évaluations précédentes et de produire un rapport de qualité pour en attester.
- Utilité de l'opération et du rapport produit servant de référence aux nouvelles embauches notamment pour la nouvelle direction.

FAIBLESSES PRINCIPALES

- Absence de structuration des processus dans le cadre de politiques et de procédures formelles permettant d'assurer la pérennité des activités.
- Absence d'un processus de communication, de coordination et de concertation formels adaptés à la réalité de l'établissement notamment en raison de l'absence d'un comité consultatif ou d'un groupe de concertation composé d'un échantillon représentatif d'intervenants impliqués dans la mise en œuvre des systèmes d'assurance qualité internes.
- Dépendance face à certaines personnes clés à qui des tâches sont attribuées et pour lesquelles les processus mis en place se perdent au moment d'un départ. Par exemple, le départ de l'ancienne direction qui a mis un terme aux évaluations des enseignants d'expérience (observations en salle de classe) ou l'expertise enseignante détenue par certaines ressources qui gagnent en âge.
- Emphase sur la mise en œuvre des programmes et l'évaluation des apprentissages parfois aux dépens de tout ce qui se retrouve en aval et en amont (admission, valorisation des acquis, stage, support à la recherche d'emploi, le suivi des diplômés et les relations avec les entreprises)
- Difficulté d'extraire les informations des bases de données composant le système d'information sur les programmes d'études
- Taux de réussite à l'épreuve intégrée peu satisfaisant pour certains programmes

OPPORTUNITÉS

- La formation à distance pourrait permettre d'attirer un effectif étudiant différent, à la recherche d'une meilleure conciliation études-travail-famille que celle offerte en mode présentiel.
- Le rapprochement d'acteurs qui généralement n'ont que trop peu la chance de se rencontrer

MENACES

- Changement du profil étudiant auquel il faudra savoir impérativement s'adapter.
- Manque de ressources utiles pour répondre aux besoins des nouveaux profils étudiants.

afin de susciter des discussions sur la qualité et l'adéquation de la formation par rapport aux attentes des employeurs ou des besoins du territoire.

RECOMMANDATIONS PRINCIPALES

- 1 Pour faciliter la poursuite des opérations, le comité d'experts recommande que l'établissement se dote 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 continue. Cela suppose évidemment de réaliser des mesures ex-ante, de systématiser le recueil, le traitement et l'analyse des données quantitatives et qualitatives et d'assurer les mesures après mise en œuvre des actions d'amélioration.
- 2 Dans le cadre des opérations futures, le comité de visite suggère fortement que la coordination qualité s'outille d'un plan de travail détaillé contenant un échéancier, le nom des personnes responsables, les principales étapes à réaliser, etc. Par ailleurs, il suggère, pour le prochain exercice d'autoévaluation, d'ajouter au rapport un résumé à des fins de gestion reprenant les principaux enjeux, constats et pistes de solution envisagées de manière à en faciliter l'appropriation par tous les acteurs.
- 3 Le comité de visite encourage l'IFOSUP à effectuer le suivi de l'opération d'assurance qualité à l'aide de la structure par parcours présentée dans son rapport d'autoévaluation. Cette façon de faire devrait normalement lui garantir une approche intégrée et systémique de l'assurance qualité notamment dans la prise en charge des perceptions de l'ensemble des intervenants impliqués dans le projet de formation à l'IFOSUP.
- 4 Aux yeux des experts, les intentions d'amélioration continue, telles que constatées par les fiches d'action, apparaissent dépasser les limites du possible du moins à court terme. Il serait donc préférable de prioriser les interventions compte tenu des ressources disponibles, d'établir un plan de travail contenant des échéanciers et des cibles pour permettre d'attester du degré d'avancement des travaux à des fins de reddition de compte notamment celle faite au pouvoir organisateur. Cette priorisation devrait être collaborative pour s'assurer d'obtenir l'adhésion de tous les acteurs concernés.
- 5 Par ailleurs, le comité d'experts estime nécessaire que l'Institut travaille à mettre en place un processus de communication, de coordination et de concertation plus formels adaptés à la réalité de l'établissement en procédant notamment à l'introduction d'un comité consultatif ou d'un groupe de concertation composé d'un échantillon représentatif d'intervenants impliqués dans la mise en œuvre des systèmes d'assurance qualité internes.
- 6 Enfin, le comité de visite encourage l'IFOSUP à poursuivre l'accompagnement des enseignants pour faciliter l'apprentissage mutuel et stimuler l'intégration des innovations pédagogiques comme cela commence à se faire par l'intermédiaire de la coordination des programmes d'études.

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 mutation »⁴. 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).

³ <https://aeges-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.aeges.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://aeges-coconstruction.be/wp-content/uploads/2019/07/20190625-Phase-pilote-AEQES-balises-methodologiques-v4-valide-CoPIL.pdf>

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.

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 de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP), ces expertises et compétences ont été apportées par :

M. Guy COTE, Président	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. 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. 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.
Mme Victoria BLIN	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. 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'UNEDSESEP, en tant que Vice-présidente en charge de la communication. 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.
M. Fabrice HENARD	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>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 Education 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. Basilio NAPOLI	<p>Basilio Napoli est licencié en sciences économiques appliquées et titulaire d'un diplôme spécial en administration des affaires publiques.</p> <p>Directeur général Emploi au sein du FOREM de 2001 à 2015, il assure depuis 2016 la fonction de Directeur général Stratégie en charge des questions stratégiques, des relations extérieures, des stratégies d'action avec les tiers, de la connaissance du marché de l'emploi et des aides publiques et des incitants financiers. Dans ce cadre, il participe activement à la conception et à l'opérationnalisation de partenariats avec le monde de l'enseignement. Dans le courant des années 90, il a exercé les fonctions de conseiller auprès de deux Ministres régionaux de l'emploi.</p> <p>Il assume également les fonctions de président du Conseil d'Administration de l'asbl « Technocité » (Hornu – Mons), centre de compétence actif dans le domaine des TIC et orienté industries créatives et culturelles et de vice-président de l'asbl Technocampus (Charleroi - Strépy - Mons), centre de compétence opérant dans le domaine de l'industrie. Passionné par les questions relatives à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques et à l'innovation sociale, il en débat régulièrement au sein du Collège Régional de Prospective de Wallonie dont il est membre.</p>

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 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.

Quant à lui, l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP) 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 de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP) est un établissement d'enseignement officiel non confessionnel subventionné par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Sa date de création remonte à 1897. Il a la particularité d'offrir un enseignement qualifiant de niveau secondaire et 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. De plus, on dit y accorder une attention toute particulière à la reconnaissance des acquis ; bien que l'établissement rencontre certaines difficultés lors de la mise en œuvre de cette procédure qui demeure méconnue des étudiants et parfois difficile d'accès.

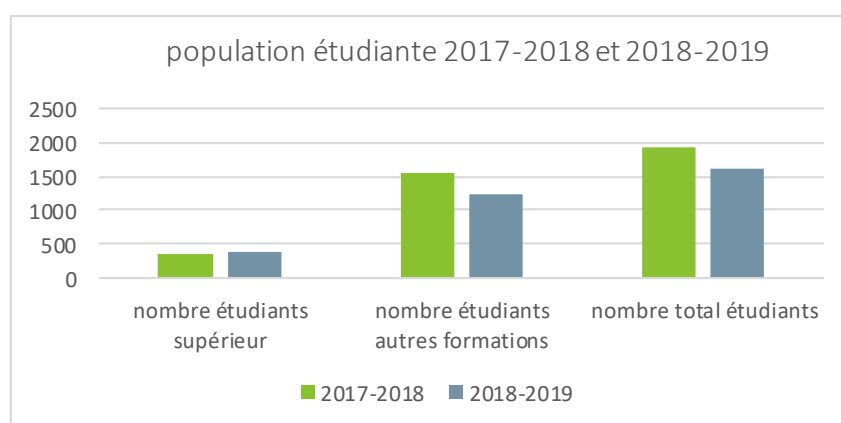
Son pouvoir organisateur est le Conseil Communal de la Ville de Wavre lui-même affilié au Conseil des Pouvoirs Organisateur de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné (CPEONS). D'un point de vue décisionnel, le Conseil Communal est responsable notamment de la désignation et de la nomination des professeurs et de l'octroi des budgets. Par ailleurs, l'Échevine de l'Instruction publique s'intéresse, quant à elle, à la gestion courante de l'Institut.

L'IFOSUP poursuit une double mission soit celle de :

1. Contribuer au développement des personnes en promouvant leur insertion professionnelle, sociale, scolaire et culturelle ;
2. Répondre aux besoins en formation de la société.

Au moment de la visite, de nouvelles direction et sous-direction venaient tout juste d'entrer en fonction. Pour l'année scolaire 2018-2019, le rapport d'autoévaluation fait état d'un effectif du personnel employé comptant : 63 chargés de cours enseignants, 14 chargés de cours experts et 6 membres du personnel administratif.

Quant à lui, le nombre d'étudiants valablement inscrits dans l'établissement s'élevait à 1611 comparativement à 1921 pour l'année scolaire précédente. De ce nombre, 376 (362 un an plus tôt) étaient inscrits dans une section de l'enseignement supérieur.



L'offre de services de l'IFOSUP comprend aujourd'hui deux brevets en *Webdesigner* et *Webdeveloper* et compte également trois bacheliers : Comptabilité, Informatique de gestion et Marketing.

En temps normal, l'établissement offre exclusivement 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 des deux coordonnateurs à la qualité. Ce comité a déterminé par lui-même son mandat et le périmètre sur lequel devait porter l'analyse. Il a pu compter sur le soutien ponctuel des employés administratifs pour générer l'information requise. L'établissement n'a pas cru bon de se doter d'un 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.

Les principaux enjeux ciblés pour sa démarche étaient de :

1. Parvenir à réunir membres du personnel et étudiants autour de la présentation des missions et des valeurs qui servent de fondement aux actions de l'établissement ;
2. Déterminer des indicateurs de pilotage pertinents pour orienter les actions à partir des données collectées et pour mettre en place un dispositif de veille ;

Par ailleurs, elle visait également l'atteinte des objectifs secondaires suivants :

1. Assurer le maintien de la coexistence des sections du secondaire et du supérieur ;
2. Encourager les pratiques pédagogiques innovantes ;
3. Former des adultes qui identifient à la fois les métiers liés à leur formation et les compétences spécifiques liées à ces métiers.

Au cours de la démarche, des données perceptuelles, documentaires et statistiques ont été recueillies en utilisant les sondages annuels, les évaluations de programme 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 de fiches d'action. Les principaux acteurs ont été consultés lors de l'élaboration du rapport d'autoévaluation. Il leur a également été permis d'en prendre connaissance au moment de sa parution. Malheureusement, en absence de retour de leur part, leurs commentaires n'ont pu être intégrés au rapport avant que la version définitive ne soit réalisée. Quoiqu'il en soit, le document produit est concis et de lecture fluide. 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 **Concernant la politique qualité** : La « politique qualité » de l'IFOSUP est diffusée sur son site Internet. Il en est de même pour les rapports et les plans d'action résultant des audits externes menés sous la responsabilité de l'AEQES.
- 2 Il y a un engagement réel de l'institution en faveur de la qualité. Il se reflète au niveau du projet d'établissement dont un des axes est la recherche de la qualité par le biais d'une dynamique d'amélioration continue des pratiques. Il se traduit également au niveau du choix des actions mises en œuvre sur base des audits précédents (évaluer en continu, favoriser la réussite, lutter contre l'abandon, ...). Enfin, cet engagement se matérialise par la mise en place de fonctions dédiées à ces questions (coordonnateurs qualité et conseillère à la formation).
- 3 **Concernant la culture qualité** : Au-delà de l'engagement politique de l'établissement en faveur de la qualité et de sa traduction en axes de travail, on note une volonté de développer une culture qualité. Ainsi, dans son dossier d'autoévaluation, l'IFOSUP a privilégié une approche plus systémique -que celle limitée aux ESG- prenant en compte l'ensemble des parties prenantes et les interactions avec l'environnement. Cela a mené l'Institut à passer en revue le "parcours" type de ces parties prenantes, leur rôle, leurs missions et leurs responsabilités ainsi que les actions auxquelles elles sont confrontées. Dans ce cadre, l'approche « parcours » décrite pour le personnel administratif/non administratif, les étudiants et les enseignants mérite d'être relevée en ce qu'elle est de nature à favoriser le développement et la mise en œuvre de la « politique qualité » par ces parties prenantes internes.
- 4 L'IFOSUP a développé une culture d'autoévaluation, en s'appuyant sur les expériences précédentes d'évaluation de programmes. La coordination qualité assure une impulsion de la culture qualité propre à l'IFOSUP. Elle assure une cohérence d'approche (par exemple en matière d'évaluations des enseignements par les étudiants (EEE)), et un appui technique auprès des enseignants.
- 5 Il convient également de mettre en lumière la rédaction par les coordonnateurs qualité d'un premier rapport annuel relatif aux actions et démarches qualité menées. Ce rapport est destiné à la Ville de Wavre, qui est le pouvoir organisateur de l'Institut. Le comité encourage les coordonnateurs qualité à poursuivre cette pratique dans le futur.
- 6 **Concernant l'organisation et les responsabilités** : Afin de mettre en œuvre sa « politique qualité », l'Institut peut s'appuyer sur l'action de deux coordonnateurs qualité dont le comité a pu constater : l'investissement, la compréhension des enjeux liés à la qualité et la maîtrise des

concepts. Toutefois, ils cumulent cette fonction avec plusieurs charges d'enseignement au sein de l'établissement, ce qui implique que chacun d'eux ne peut consacrer qu'un quart temps à la fonction de coordinateur qualité. Ceci dit, il importe de préciser qu'ils sont soutenus par la direction et bénéficient de l'appui offert par les agents qualité du réseau CPEONS. On constate également une réelle volonté de communiquer sur leur rôle et de le légitimer.

- 7 Aux côtés des coordonnateurs qualité, une conseillère à la formation mène, à concurrence d'un quart temps également, des actions s'inscrivant dans la lutte contre l'abandon, l'aide à la réussite et l'insertion socio-professionnelle. Celle-ci participe également au travail de réflexion sur la conception et la manière de dispenser les programmes d'études, ainsi que sur l'évaluation des acquis (référence ESG 1.3). Enfin, elle assure l'application cohérente et constante des règles 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 (référence ESG 1.4).
- 8 Enfin, le rôle de coordinateur de section est orienté vers l'étudiant dans la mesure où ce coordinateur est un « facilitateur » de parcours et vise à favoriser l'esprit d'équipe au sein des groupes d'étudiants. À l'instar de la conseillère à la formation, le coordinateur de section participe lui aussi au travail de réflexion sur la conception et la manière de dispenser les programmes d'études (référence ESG 1.3) et aide à assurer l'application cohérente et constante des règles couvrant la progression des étudiants (référence ESG 1.4).
- 9 **Concernant le système qualité** : La préoccupation « qualité » est largement présente dans l'établissement. Toutefois, le comité estime que le niveau de formalisation et de documentation de plusieurs processus ou procédures est insuffisant pour permettre de pérenniser les mécanismes d'amélioration continue. Pour permettre à chacun de contribuer efficacement au développement et au succès de l'Institut on devrait accorder une importance toute particulière à la rédaction des procédures de manière à : uniformiser une manière de travailler, diminuer l'impact du départ d'un collaborateur, intégrer plus rapidement de nouvelles recrues, distribuer les responsabilités et les tâches, assurer une qualité constante ou optimiser ses processus.
- 10 Les nombreuses fiches-actions rédigées ou envisagées témoignent d'une volonté réelle d'amélioration continue mais leur grand nombre laisse penser que l'Institution n'aura pas les moyens de les mettre en œuvre à court terme.
- 11 De manière plus générale, le système d'information doit être amélioré au niveau de la récolte des données utiles, de leur consolidation et de leur usage à des fins d'amélioration.
- 12 Enfin, le problème de communication souligné de façon récurrente dans le cadre des rapports produits au terme des évaluations programmatiques a été évoqué à nouveau par certains intervenants dans le cadre de la présente opération.

RECOMMANDATIONS

- 1 Compléter les avantages liés à la relation de proximité qui est de mise au sein de l'Institut :
 - Par une meilleure formalisation des processus et procédures permettant de pérenniser les mécanismes d'amélioration continue de manière à : uniformiser une manière de travailler, diminuer l'impact du départ d'un collaborateur, intégrer plus rapidement de nouvelles

- recrues, distribuer les responsabilités et les tâches, assurer une qualité constante ou optimiser ses processus.
- Par l'amélioration des méthodes d'analyse afin que le personnel de coordination qualité puisse parvenir à mener des actions adaptées, concertées et réalistes.
 - Par des processus de communication, de coordination et de concertation plus formels adaptés à sa réalité. À cet égard, le comité de visite estime que la tenue de réunions de section plus régulières y contribuerait.
- 2 Travailler la politique d'assurance qualité de l'IFOSUP pour y préciser : l'identification des responsabilités et des tâches, les modalités de communication, les mécanismes d'autoévaluation et la fréquence de révision. En effet, compte tenu que ces éléments ne sont pas suffisamment explicités, les procédures demeurent encore floues par moment et cela rend leur communication plus difficile.
 - 3 Établir un ordre de priorités des intentions d'amélioration continue constatées par les fiches d'action compte tenu des ressources disponibles. À cette fin, il est recommandé d'établir un plan de travail contenant des échéanciers, des responsables et des cibles pour permettre d'attester du degré d'avancement des travaux. Cette priorisation devrait être collaborative afin de susciter l'adhésion des intervenants.

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 élaborées par le Conseil général de l'EPS et encadrés dans les dossiers pédagogiques. Pour autant, l'IFOSUP ne se contente pas de délivrer les formations tel que le demande la réglementation. Il cherche à les adapter aux profils des étudiants qu'il reçoit. Pour cela, le système d'évaluation des enseignements par les étudiants fournit de précieuses informations, même si le taux de réponse reste relativement bas. Les enseignants sont incités à questionner régulièrement les étudiants sur la pertinence de leur formation, notamment à leur retour de stages. Il reste toutefois de multiples opportunités de réflexion autour de la pertinence de la formation qui ne sont pas suffisamment activées, comme avec les entreprises : trop peu de rencontres ou de prises d'avis sont organisées pour débattre de l'adéquation entre les besoins du territoire et la qualité de la formation. De même, les enseignants perdent également trace des diplômés, ce qui ne permet pas de faire un suivi systématique des parcours professionnels. Quoi qu'il en soit et bien que cela demeure difficile d'extraire les informations des bases de données composant le système d'information sur les programmes d'études, le comité des experts tient tout de même à saluer les initiatives de l'IFOSUP pour développer les mécanismes d'assurance qualité permettant d'institutionnaliser le retour de perception des diplômés sur la qualité de leur formation.
- 2 Les formations dispensées sont parfaitement en ligne avec l'esprit de l'espace européen de l'enseignement supérieur. Les enseignants connaissent l'allocation des crédits selon les acquis d'apprentissage. De ce fait, il est possible de penser que les étudiants qui réussissent ont un niveau équivalent à celui dispensé en Europe par tout autre « établissement de promotion sociale ». Le supplément au diplôme est également complété, et permet aux étudiants de mettre en exergue les compétences acquises.
- 3 Axées sur l'employabilité, la mise en œuvre des formations de l'IFOSUP sont régulièrement actualisées avec les enseignants et la conseillère de formation à l'aide du retour des étudiants et diplômés. Bien que nous soyons en présence d'un processus peu formalisé, la pertinence des formations est ainsi garantie pour son adéquation avec les besoins des milieux professionnels. On note également le soin d'offrir des débouchés professionnels au-delà de la ville de Wavre.
- 4 Le faible taux de réussite à l'épreuve intégrée devrait interpeller l'établissement, plus que cela semble être le cas aujourd'hui, sur sa capacité d'accompagnement de l'étudiant. Cette épreuve constitue la pierre angulaire d'une formation de plusieurs années, au prix d'efforts individuels

importants de la part des étudiants. Il est regrettable que cet effort ne soit pas forcément couronné de succès. D'autant que l'établissement met en avant, ce que le comité des experts confirme, l'écoute, la disponibilité et l'empathie des enseignants de même que la qualité des interactions avec les étudiants. Cette ambiance, appréciée des étudiants, ne semble toutefois pas suffisante pour les aider à préparer puis soutenir l'épreuve intégrée.

- 5 L'établissement ne parvient pas toujours à faire prendre conscience aux étudiants du parcours possible qu'il/elle devrait suivre pour aboutir à la diplomation et de la charge de travail afférente. Les informations existent mais elles restent dispersées, notamment sur les dispositifs d'aide à la réussite que l'IFOSUP met en place. Le conseil individuel de l'enseignant en fin de cours peut ne pas suffire à l'étudiant, pour se rendre compte de ses avancées et de ses faiblesses sur la durée du programme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Relancer la réflexion sur l'accompagnement adéquat des étudiants pour mieux réussir l'épreuve intégrée et sur l'information des dispositifs d'aide à la réussite ; par exemple, par l'introduction de séance préparatoire prenant la forme de bachotage. Ceci pourrait être élaboré en coopération avec le Conseil Général des EPS, car il n'est pas propre à IFOSUP. L'échange d'expériences entre établissements d'EPS serait à encourager, pour ensuite adapter les innovations qui ont réussi ailleurs, au contexte d'IFOSUP.
- 2 Renforcer les mécanismes de suivi des parcours des diplômés, à distance d'une année et à moyen terme (2-3 ans). Par exemple, la collecte d'informations perceptuelles ou encadrées par un sondage pourrait se faire au moment de la remise des diplômes ou dans le cadre d'invitations lancées dans le but de participer à des tables de concertation.
- 3 Multiplier les occasions de rencontre avec les professionnels afin de susciter les discussions sur la qualité de la formation et les attentes des employeurs, par exemple à la remise des diplômes, dans la composition des jurys d'épreuve intégrée ou lors des portes ouvertes. Il est important que les deux parties comprennent les enjeux puisqu'il faut compter plusieurs années pour former un étudiant qui ne sera pas directement employable, et qui doit savoir s'améliorer tout au long de sa vie pour répondre aux besoins des entreprises, eux-mêmes évolutifs.

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

Référence : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés 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 La volonté exprimée par l'IFOSUP est d'accompagner l'étudiant vers la réussite et de placer l'apprenant adulte au centre de sa formation. Cette volonté est largement partagée au sein de l'Institut comme en témoignent notamment les axes stratégiques « lutter contre l'abandon » et « aide à la réussite » et la présence depuis 2017 d'une conseillère à la formation. Cette dernière a pour missions de coordonner les mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'aide pédagogique individuels des étudiants et d'assurer le suivi de ceux bénéficiant de mesures liées à l'enseignement inclusif. Le rôle des coordinateurs de section est également à souligner dans la mesure où il vise à faciliter les parcours des étudiants et à favoriser l'esprit d'équipe au sein des groupes d'étudiants.
- 2 La mise à disposition des étudiants de fiches d'unités d'enseignement les informant sur les modalités du programme, les compétences évaluées et la charge de travail supposée sont de nature à leur permettre d'endosser plus facilement un rôle d'acteur dans le processus d'apprentissage.
- 3 Les formulaires pré- et post-stage utilisés pour le bachelier en marketing permettent de favoriser l'implication des étudiants dans la fixation des objectifs des stages et dans l'évaluation des résultats atteints.
- 4 Certaines informations, parfois contradictoires, ont été recueillies auprès des étudiants. Certains ont souligné positivement les approches pédagogiques mises en œuvre par certains professeurs qui s'appuient sur l'expérience professionnelle desdits étudiants et qui visent à augmenter leur autonomie et leur capacité à apprendre. Ils indiquent également la disponibilité dont font preuve leurs professeurs. D'autres, par contre, ont mis en évidence le manque de support et de contextualisation dont ils bénéficient avant d'entamer certains cours ce qui leur empêche de jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage. Enfin, certains étudiants ont, quant à eux, souligné le manque d'accompagnement de la part de certains professeurs à l'occasion des exercices pratiques.
- 5 Comme mentionné dans le rapport d'autoévaluation, les taux de réussite aux épreuves intégrées sont problématiques dans plusieurs sections.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'assurer, avant le démarrage des cours, que les étudiants sont en mesure de les suivre en vérifiant préalablement leur maîtrise des 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 l'expérience du bachelier en marketing pour impliquer les étudiants des autres programmes dans le processus d'apprentissage notamment dans le cadre de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des stages.
- 5 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 Une conseillère à la formation mène des actions s'inscrivant dans la lutte contre l'abandon, l'aide à la réussite et l'insertion socio-professionnelle. Celle-ci assure l'application cohérente et constante des règles 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.
- 2 **Concernant l'admission**, l'établissement met à disposition des étudiants les informations nécessaires pour l'inscription. La procédure est détaillée sur le site internet de l'établissement. Elle permet de renseigner les étudiants sur les différentes étapes ainsi que les documents à fournir. Cependant, les informations aux candidats qui souhaitent s'inscrire (ou qui débutent) sont jugées méconnues, peu accessibles, peu structurées. De plus, l'établissement ne propose pas d'inscription en ligne.
- 3 L'admission est également conditionnée par la réussite aux épreuves d'admission. Elles sont dirigées par les enseignants qui transmettent les informations aux étudiants concernés avant l'épreuve. Un dialogue est mis en place entre les étudiants et la conseillère à la formation afin de les accompagner en cas de difficulté.
- 4 **Concernant la progression**, les étudiants ont accès à des fiches Unités d'Enseignement (UE) accessibles sur l'intranet. Ces fiches permettent de les informer sur le contenu du cours. Cependant, le comité a relevé que l'actualisation de ces fiches se fait à géométrie variable et que la procédure est dépendante des enseignants.
- 5 Des grilles d'évaluation sont également communiquées aux étudiants. Elles présentent les règles prédéfinies qui seront appliquées lors des différentes évaluations. Cependant, certaines informations contradictoires ont été recueillies à ce sujet auprès des étudiants ; ce qui porte à croire qu'il s'agit aussi d'une procédure qui se fait de façon différente en fonction des enseignants.
- 6 **Concernant la reconnaissance des acquis**, l'établissement propose la valorisation des acquis des étudiants. La procédure pour l'introduction d'un dossier est renseignée sur le site internet. Les différentes conditions à remplir sont développées. Cependant, le comité a constaté la difficulté que rencontrait l'établissement lors de la mise en œuvre de cette procédure. En effet, malgré la publication des règles pour une demande de valorisation des acquis, cette procédure reste méconnue des étudiants et parfois difficile d'accès. Les étudiants ne semblent pas bien comprendre la procédure.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'assurer de la mise en place d'un processus d'admission cohérent avec les changements observés au niveau des nouveaux profils étudiants en développant, par exemple, les inscriptions en ligne qui apparaît comme étant un passage obligé pour permettre à l'IFOSUP de s'adapter et d'améliorer de façon continue son processus d'admission.
- 2 Revoir le processus d'admission en mettant en place, dans un premier temps, une structure visant à assurer que l'application des critères d'admission se fasse de manière constante, cohérente et transparente et, dans un deuxième temps, en repensant la procédure de valorisation des acquis afin de la rendre plus claire et plus accessible. À l'heure actuelle, le niveau de formalisation des procédures d'admission est insuffisant pour assurer le traitement juste et équitable des dossiers, mais également pour fournir l'assurance raisonnable d'admettre des candidats aptes à réussir le programme.
- 3 Veiller à une actualisation régulière des fiches d'Unité d'Enseignement (UE) et fournir, à la fin de la formation, un document récapitulatif des acquis obtenus. Une fois de plus, une procédure de communication plus formelle à ces égards s'avère nécessaire pour améliorer de façon continue le système d'assurance qualité en place à l'IFOSUP.
- 4 Mettre en place un mécanisme de veille formel de lutte à l'abandon afin de mieux comprendre les motifs pour lesquels certains étudiants mettent un terme à leurs études en cours de formation (de façon informelle, les chargés de cours expliquent les départs par des réorientations de carrière, une charge de travail trop lourde et une conciliation difficile travail-étude-famille) afin d'implanter, s'il y a lieu, les mesures correctives nécessaires d'amélioration à la réussite scolaire.

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 la formation des enseignants** : Les enseignants sont pleinement investis dans l'amélioration permanente de leurs connaissances et compétences. Il y a un consensus sur le fait que les matières enseignées doivent tenir compte des évolutions techniques, économiques, technologiques et réglementaires, tout en intégrant des dimensions aujourd'hui indispensables, comme le développement durable ou l'expertise numérique. De ce fait, les enseignants se documentent eux-mêmes ou suivent des formations à leur demande – ce que l'IFOSUP soutient volontiers.
- 2 Le comité des experts comprend également le souhait de l'établissement d'accompagner les enseignants dans leur effort d'auto-formation, afin de ne pas les laisser isolés. Il s'agit également de prévenir d'obsolescence de certains cours, que les enseignants n'identifient pas forcément, par exemple s'ils ont peu de relations avec les employeurs. Aussi, l'établissement incite fortement les coordinateurs de formation à motiver les enseignants à s'auto-former et à s'inscrire à des conférences ou à des événements de professionnels. Le comité des experts souligne que cet engagement porte ses fruits, vue la motivation des enseignants à régulièrement actualiser leurs connaissances, à s'inscrire dans des projets (en dehors de leur temps d'enseignement) ou des groupes professionnels (des groupes Facebook par exemple). Les enseignants qui sont intervenants professionnels cherchent à partager leur expérience avec les étudiants, ce que ces derniers apprécient fortement. En revanche, le temps manque pour organiser ces échanges entre pairs, au-delà des échanges habituels entre enseignants. Les journées pédagogiques sont appréciées, bien que lourdes à organiser pour convenir aux emplois du temps de l'ensemble des enseignants. Elles sont pourtant essentielles pour faciliter l'apprentissage mutuel et stimuler l'intégration des innovations pédagogiques.
- 3 L'information sur les possibilités de développement professionnel circule pour le moment auprès des enseignants, mais elle devrait être encore plus accessible. Certains ont peu de charge de cours et sont moins au fait des possibilités ou ne lisent pas forcément ce type d'emails envoyés par l'établissement. D'autres sont là depuis longtemps et ne pensent pas forcément à l'utilité d'une formation comme le passage au numérique – qui s'est révélée fort utile en période de COVID-19.
- 4 **Concernant le recrutement et la sélection des enseignants** : Le comité des experts souligne le souhait de l'établissement de recruter des enseignants de qualité qui soient adaptés à l'enseignement de promotion sociale (EPS). La haute technicité de l'enseignement risquerait, en effet, de ne pas être pertinente pour le public cible : qui est souvent en reprise d'études, qui ne possède pas forcément les bases académiques requises et qui souvent conjugue formation, métier et vie familiale. De ce fait, l'établissement prend soin, lors des recrutements, de sélectionner les candidats qui sont capables d'empathie et qui ont un excellent relationnel, tout

en restant exigeant sur la qualité des cours dispensés. Ce subtil équilibre de profil est un défi que l'IFOSUP prend au sérieux. Les comités de recrutement connaissent les exigences de l'EPS.

- 5 **Concernant l'accueil des nouvelles recrues** : En outre, les enseignants sont bien accompagnés à leurs débuts par les coordinateurs, pour qu'ils puissent échanger sur leur pédagogie, leurs questionnements et les remédiations possibles. Cet accompagnement est apprécié et semble porter ses fruits, puisque les nouveaux enseignants semblent parfaitement intégrer les exigences de l'EPS, et les étudiants sont satisfaits.
- 6 **Concernant l'évaluation des enseignants** : Le comité des experts salue l'initiative de renforcer l'évaluation réflexive avec les enseignants nouvellement embauchés, pour mieux les accueillir et les intégrer dans les équipes pédagogiques et prévenir les difficultés qu'ils pourraient rencontrer, par une remédiation adéquate. La fiche action est précise sur ce sujet.
- 7 Le guide d'accueil est de bonne qualité, bien qu'insuffisant pour comprendre l'organisation de la formation et du suivi pédagogique dans cet établissement. Il a toutefois le mérite d'exister et constitue une excellente base à enrichir.

RECOMMANDATIONS

- 1 S'assurer de la pérennité et de l'amélioration continue des procédures dans un contexte d'assurance qualité en évitant notamment la dépendance face à certaines ressources ; par exemple, le départ de l'ancienne direction qui a mis un terme aux évaluations des enseignants d'expérience (observations en salle de classe) ou l'expertise enseignante détenue par certaines ressources qui gagnent en âge.
- 2 Mettre en place des mesures de soutien à l'intention des coordinateurs dans l'accompagnement des nouveaux recrutés. Les réunions de coordination devraient pouvoir être animées régulièrement, comme le prévoit une des fiches action. Le développement de « boîtes à outils » avec des conseils pratiques issues des expériences des enseignants de l'EPS pourraient également s'avérer fort utile pour les nouvelles recrues.
- 3 S'assurer du maintien et de la mise à jour des connaissances du corps professoral ; par exemple, en rendant un certain nombre d'heures de formation continue obligatoire par année pour tous les enseignants. Cela pourrait se faire par l'organisation des journées pédagogiques en présentiel, hybride ou en ligne mais, tout en poursuivant les efforts de communication sur les possibilités de formation offertes en EPS, y compris à travers le CPEONS (Conseil des Pouvoirs Organisateurs de l'Enseignement Officiel Neutre Subventionné).

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 **Concernant les ressources informatiques** : Le comité a observé que l'établissement offre un large choix de ressources informatiques. Il possède plusieurs salles équipées. Il met également à disposition des ordinateurs avec un accès à tous les logiciels nécessaires pour la poursuite des enseignements.
- 2 L'IFOSUP s'inscrit également dans une démarche de transition numérique, notamment avec le développement du e-learning. Il souhaite développer un système mixte composé de cours en présentiel et de cours en ligne. L'établissement a observé que ce modèle hybride permet de développer les interactions et de générer davantage d'intérêt chez une population étudiante rajeunissante. Cette démarche permet de proposer des ressources adéquates pour l'apprentissage, notamment, dans le contexte particulier actuel.
- 3 Néanmoins, lors des entretiens, certains étudiants ont exprimé le souhait d'avoir accès à des cours de mise ou de remise à niveau. En effet, l'IFOSUP possède une population étudiante singulière. Certains étudiants ont quitté le système scolaire depuis de nombreuses années. Il est donc nécessaire de leur fournir des ressources supplémentaires spécifiques pour répondre à leurs besoins.
- 4 Le comité a également noté le manque de ressources bibliothécaires.
- 5 **Concernant l'accompagnement des étudiants**, il ressort des entretiens l'existence d'une relation privilégiée entre les étudiants et le corps enseignant. L'établissement propose un accompagnement proche de l'étudiant. Le personnel administratif participe également à cet accompagnement. De plus, les étudiants semblent satisfaits de l'accompagnement proposé et notamment de celui fourni par la conseillère à la formation avec qui des entretiens individuels sont réalisables au sein de l'IFOSUP. Cependant, le comité souhaite souligner que les multiples attributions/tâches de la conseillère à la formation peuvent aussi être un inconvénient puisqu'elle ne lui permet pas d'être pleinement concentrée sur sa mission.
- 6 **Concernant le réseau d'anciens étudiants** : Le comité a relevé que le réseau d'anciens étudiants était peu développé. Cela est au désavantage de l'établissement et des étudiants. Le réseau d'entreprises est également insuffisamment développé. Certains étudiants ont exprimé le souhait de créer une base de données afin de faciliter la recherche de stage.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuive 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'établissement. Pour ce faire, il faudra créer une structure pour diffuser le contenu des cours, les ressources ainsi que les activités d'apprentissage et d'évaluation. Le système devra donc permettre d'héberger le contenu pédagogique multimédia, de contrôler l'accès aux ressources, de gérer la distribution du matériel pédagogique, d'offrir des activités pédagogiques, de faciliter les activités de tutorat et de pilotage de la formation (suivi du cursus des apprenants), de gérer la communauté d'apprenants et de permettre la gestion administrative des présences et des notes associées à la formation.

Cette plateforme de gestion des apprentissages devrait contenir différentes fonctionnalités permettant notamment : de faire parvenir des annonces instantanées, d'accéder à un calendrier de formation, d'avoir accès à un système de courriel électronique, de déposer des travaux, de partager des ressources, de générer des données analytiques d'usage, de préparer des sondages, d'accéder aux dossiers des étudiants, de tenir un forum de discussion, de tenir des visioconférences et d'héberger les travaux, projets et examens servant à des fins de sanction. Enfin, certaines fonctionnalités de nature administratives et financières pourraient se retrouver en complément au système.

On pourrait ainsi espérer améliorer le processus de communication interne souvent qualifié comme étant le talon d'Achille de l'établissement (étudiants, enseignants et diplômés), élargir l'éventail de cours de mise à niveau 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 Uniformiser le recours à l'environnement d'apprentissage numérique (Moodle – LMS) qui fait présentement l'objet d'un développement inégal d'un programme à l'autre.
- 3 Développer l'insertion socio-professionnelle des étudiants qui semble se limiter aux activités de formation pratique en entreprise (stage) offertes exclusivement dans le cadre de certains programmes par l'introduction, par exemple, d'un programme d'alternance travail études.

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'établissement dispose de sources d'information produites à partir de données qualitatives, quantitatives et d'enquêtes réalisées auprès du personnel administratif, du personnel enseignant et des étudiants. À titre d'exemple, une base de données relatives aux stages réalisés par les étudiants a été mise en place.
- 2 Toutefois, le rapport d'autoévaluation fait état de difficultés à collecter des données chiffrées quant au personnel et aux étudiants ainsi qu'à récolter des informations pertinentes par rapport aux étudiants diplômés.
- 3 Dans ce même rapport d'autoévaluation, l'Institut indique que la mise en place d'une procédure périodique de récolte et d'analyse des données et d'un outil permettant leur systématisation s'avère nécessaire.
- 4 La mise en œuvre d'actions d'amélioration ne semble pas s'appuyer suffisamment sur des mesures ex-ante ni être suivie systématiquement de mesures ex-post.
- 5 Les procédures relatives aux évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) ne sont pas suffisamment formalisées en ce qui concerne la diffusion des résultats et la communication sur les mesures prises suite à l'analyse de ceux-ci.

RECOMMANDATIONS

- 1 Doter l'établissement 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 continue. Évidemment, cela va de pair avec le développement et la valorisation d'une culture du rendre-compte. Cela suppose également de réaliser des mesures *ex-ante*, de systématiser le recueil, le traitement et l'analyse des données quantitatives et qualitatives et d'assurer les mesures après mise en œuvre des actions d'amélioration.
- 2 Mettre en œuvre l'action mentionnée dans le rapport d'autoévaluation en termes de récolte de données utiles, consistant à généraliser l'envoi de formulaires d'évaluation chaque année dès fin septembre auprès de tous les étudiants fraîchement diplômés.
- 3 Formaliser les procédures relatives aux EEE concernant d'une part, la transmission des résultats aux étudiants et aux enseignants et d'autre part, la communication des usages de ces résultats en termes d'adaptations programmatiques ou pédagogiques.

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 que les informations s'échangent principalement de manière informelle, lors des discussions. Un dialogue convivial et de confiance existe entre les étudiants et les enseignants, et entre les étudiants et le personnel administratif. Néanmoins, le comité a pu remarquer quelques lacunes en matière de communication interne. En effet, certaines procédures, comme par exemple la valorisation des acquis, manquent de clarté.
- 2 La communication au sein de l'établissement s'opère également par le biais de l'intranet. Il est un outil clair, précis et facile d'accès. Les informations nécessaires au quotidien des étudiants sont accessibles via la plateforme. Les différentes formations sont également présentées dans le détail. Les sections, les horaires de cours, les personnes contacts y sont mentionnées.
- 3 De plus, certains enseignants transmettent, en début de cours, des syllabi aux étudiants. Cependant, ce n'est pas une pratique généralisée.
- 4 Les Évaluations des Enseignements par les Étudiants (EEE) souffrent également d'un manque de communication. Les questionnaires ne sont plus réalisés depuis la vacance de la direction. En outre, aucun retour n'est effectué vers les étudiants. Il n'y a pas non plus de traitement statistique des données récoltées.
- 5 **Concernant la communication externe**, le comité a observé des difficultés notamment avec le site internet de l'IFOSUP. Concernant le fond, les informations utiles et nécessaires sont présentes. De nombreuses informations sont publiées comme par exemple, le descriptif des formations, les diagrammes des cours, les rapports d'évaluation programmatique ou le fonctionnement de la démarche qualité. Cependant, à la lumière du rapport d'auto-évaluation, les informations du site Internet ne sont pas toujours claires, précises, objectives, actualisées ou faciles d'accès. Par ailleurs, la forme du site internet nécessite un travail important d'actualisation. Le visuel dessert l'établissement en renvoyant une image datée et ancienne de celui-ci. Néanmoins, le comité a constaté que l'établissement était conscient de ses lacunes. Un travail général sur la communication est en cours, notamment avec le Pouvoir organisateur de Wavre. De nouveaux *flyers* papiers ont été produits.
- 6 Enfin, au-delà de la communication numérique, le comité a également remarqué l'absence de communication physique externe. L'établissement est peu présent dans les rassemblements publics (salons, forum). Il établit peu de lien avec la population de Wavre et avec les entreprises de la région.

RECOMMANDATIONS

- 1 Revoir le processus de communication externe dans son ensemble pour créer une identité visuelle propre à l'IFOSUP de manière à améliorer l'attractivité et la visibilité sur Internet de l'établissement et des formations qui y sont proposées. Cela doit notamment passer par la modernisation du site internet et de l'intranet.
- 2 Développer des stratégies marketing cohérentes avec le contexte actuel et face aux changements observés des nouveaux profils étudiants. Pour valoriser les formations proposées et asseoir son positionnement, l'IFOSUP devra inévitablement recourir à l'utilisation des médias sociaux. Avec une portée incroyable et une excellente capacité d'interaction, les différents réseaux sociaux tels qu'Instagram, Twitter ou LinkedIn offrent aux établissements d'enseignement la possibilité de faire connaître la réalité de leur école 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 marketing de l'établissement. Enfin, la création de campagnes publicitaires segmentées sur Facebook représente une autre voie que l'IFOSUP pourrait vouloir explorer.

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 L'IFOSUP estime que les programmes relèvent d'abord de la réglementation de l'enseignement en EPS, et sont donc suivis par l'inspection. Toutefois, il a l'entière responsabilité de leur mise en œuvre. Le comité des experts note combien les évaluations programmatiques de l'AEQES sont prises au sérieux (en témoigne les plans d'action issus des évaluations et le suivi précis de leur mise en œuvre).
- 2 L'établissement indique qu'il ne dispose pas d'indicateurs chiffrés sur l'insertion des étudiants et qu'il ne lui est guère possible de mesurer sa qualité. C'est un problème qui pourrait être traité progressivement, avec la coordination qualité.
- 3 Il reste cependant un pan entier de questionnement sur l'évaluation de la qualité des programmes qui n'est pas systématisé au niveau de l'établissement. Les programmes sont évalués indépendamment, et ne donnent pas forcément lieu à des discussions transversales entre les équipes enseignantes. Certes, des mécanismes d'assurance qualité permettant l'évaluation des programmes existent, mais ils ne sont pas tous employés de la même manière selon les programmes (par exemple l'évaluation des enseignements). La prise de conscience sur le besoin d'évaluer collectivement les programmes ainsi que la valeur ajoutée de l'établissement en faveur de l'étudiant, se révèle progressivement au sein de la communauté enseignante. Elle est fortement soutenue par l'équipe de direction et la coordination qualité. Les efforts restent à poursuivre.
- 4 Le comité des experts est convaincu que l'enjeu de l'évaluation des programmes ne se situe pas à l'échelon individuel : les enseignants semblent tous concernés par la qualité de leur cours et de leur appui aux étudiants. En revanche, peu semblent comprendre l'intérêt de porter la réflexion à un niveau supérieur, à l'échelle du programme, et qui plus est de l'établissement. Trop de formations reposent encore sur la réputation de tel ou tel enseignant, davantage que le « cours », et que l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser le processus d'autoévaluation interne des programmes pour y aborder l'ensemble des objets d'évaluation portant sur : les objectifs et les critères de qualité, les ressources, les processus et les résultats de la formation. Pour ce faire, l'IFOSUP pourrait décider d'évaluer ses programmes en continu ou de façon cyclique, en procédant à l'étude d'une partie ou de l'ensemble des six critères généralement reconnus: 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).
- 2 Renforcer l'information et la discussion de la communauté enseignante, avec les étudiants et les acteurs socioéconomiques, sur le besoin d'évaluer régulièrement les programmes et la qualité de l'établissement. Si les évaluations externes ont leur valeur, elles ne peuvent suffire pour susciter le sentiment de responsabilisation collective de ceux qui offrent la formation. C'est au niveau de la démarche collective, intra- et inter-programme que cette réflexion doit être menée, et cela passe notamment par l'exercice d'autoévaluation plus fréquemment qu'au rythme des évaluations de l'AEQES.
- 3 Systématiser la réflexion sur les résultats des évaluations programmatiques, avec les équipes enseignantes inter-programmes, l'équipe de direction, la coordination qualité et le conseiller à la formation.

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, incluant un référentiel d'évaluation institutionnelle qui servira dans le cadre des évaluations futures. Cela pourrait expliquer la raison pour laquelle il n'y a pas actuellement au sein de l'IFOSUP, un processus formel d'autoévaluation de ses différents mécanismes d'assurance qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 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 s'avère donc impossible de se prononcer ou de formuler des recommandations portant sur ce critère.

Conclusion

La présente évaluation s'inscrit dans le cadre de la phase pilote portant notamment sur le développement d'un volet institutionnel de l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles. Pendant cette phase, l'IFOSUP, en utilisant comme référentiel les ESG partie 1, devait décrire et analyser la manière dont les politiques et démarches qualité (ou encore les stratégies institutionnelles) développées et mises en œuvre par l'établissement lui permettent d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés en matière d'apprentissage et d'enseignement.

Cette évaluation institutionnelle examine dans quelle mesure et de quelle manière le système de management de la qualité et, indirectement, le fonctionnement de la gouvernance de l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP), est adapté à ses objectifs et à son profil. Le terme « assurance qualité » regroupe ici toutes les formes de suivi, d'évaluation ou d'examen de la qualité et que l'on peut définir 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.

Dans le cas présent, l'évaluation institutionnelle devait se concentrer sur l'assurance qualité relative à l'apprentissage et à l'enseignement dans l'enseignement supérieur, y compris l'environnement d'apprentissage et, s'il y a lieu, les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. L'IFOSUP a cependant décidé d'adopter une approche systémique et d'accorder à l'opération une portée plus large en y incluant certaines politiques ou démarches menées pour assurer la qualité de l'établissement dans son ensemble.

Au terme de sa visite, le comité d'évaluation estime que l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP) dispose de bases solides sur lesquelles construire un système d'assurance qualité propre à garantir l'amélioration continue de ses mécanismes de gestion pédagogique. En effet, le comité d'experts a été en mesure de constater que l'assurance qualité est maintenant une notion concrète à l'IFOSUP et qu'elle est mise en œuvre de façon adéquate à ce stade-ci de l'opération.

Le fait de se porter volontaire pour participer à la phase pilote de l'opération en dit déjà long et met en lumière un intérêt certain pour le dossier de l'assurance qualité dans l'enceinte de cet établissement d'enseignement supérieur. La volonté de s'améliorer, de s'inscrire dans une démarche qualité systémique et de développer une culture qualité au sein de l'établissement est indéniable. En effet, le comité d'experts a été à même d'observer qu'il existe une prise en charge digne de mention du dossier d'assurance qualité de la part des coordonnateurs à la qualité et une volonté certaine de la nouvelle direction de poursuivre le travail d'amélioration continue. Cela devrait normalement permettre d'assurer la pérennité des activités de l'établissement. Enfin, il a été possible de constater que l'opération s'est avérée utile pour l'IFOSUP notamment pour faciliter la prise en charge de la gestion de l'établissement par le nouveau directeur entré en poste à peine quelques jours avant que la visite n'ait lieu.

Dans le cadre de ses travaux, le comité d'autoévaluation a pu profiter de toute la liberté requise et a pu avoir accès aux ressources humaines et technologiques nécessaires pour mener à terme son mandat. C'est ainsi qu'il a opté pour une approche basée sur les procédures de fonctionnement internes par profil dites de structures par parcours.

Le comité d'experts est persuadé que l'IFOSUP gagnerait à formaliser les politiques, les procédures et les processus qui encadrent son fonctionnement de manière à assurer la pérennité de ses opérations.

Dans le cadre des opérations futures, le comité d'experts recommande que le comité d'autoévaluation se dote d'un plan de travail détaillé contenant un échéancier, le nom des personnes responsables, les principales étapes à réaliser, etc.

Par ailleurs, le comité de visite encourage l'IFOSUP à effectuer le suivi de l'opération d'assurance qualité à l'aide de la structure par parcours présentée dans son rapport d'autoévaluation. Cette façon de faire devrait normalement lui garantir une approche intégrée et systémique de l'assurance qualité notamment dans la prise en charge des perceptions de l'ensemble des intervenants impliqués dans le projet de formation à l'IFOSUP.

L'exercice a mené l'établissement à produire un rapport de qualité posant un regard critique sur l'état de la situation. Le rapport d'autoévaluation produit s'accompagne d'un plan d'action ambitieux prenant la forme de fiches d'action. Les intentions d'amélioration continue constatées par ces fiches apparaissent toutefois, d'un œil extérieur, dépasser les limites du possible à court terme.

Le comité d'experts suggère pour les opérations futures d'ajouter au rapport un résumé à des fins de gestion reprenant les principaux enjeux, constats et pistes de solution envisagées de manière à en faciliter l'appropriation par tous les acteurs.

Le comité de visite croit qu'il sera nécessaire de savoir prioriser les interventions compte tenu des ressources disponibles, d'établir un plan de travail contenant des échéanciers précis et de déterminer des cibles pour permettre d'attester du degré d'avancement des travaux dans le cadre de la reddition de compte notamment celle faite au pouvoir organisateur. Cette priorisation devrait être collaborative pour obtenir l'adhésion des différentes parties prenantes.

En ce qui concerne l'évaluation des apprentissages, l'IFOSUP met en œuvre des mécanismes pour assurer l'amélioration continue des composantes de son système d'assurance qualité. Le système d'information de l'établissement lui a ainsi permis de constater que les résultats obtenus lors des épreuves intégrées pour certains programmes sont peu satisfaisants. Ce faible taux de réussite à l'épreuve intégrée devrait interpeler, plus qu'aujourd'hui, l'établissement sur sa capacité d'accompagnement de l'étudiant. Cette épreuve constitue la pierre angulaire d'une formation de plusieurs années, au prix d'efforts individuels importants de la part des étudiants. Il est regrettable que cet effort ne soit pas forcément couronné de succès. D'autant que l'établissement met en avant, ce que le comité des experts, confirme, la bienveillance des enseignants et la qualité des interactions avec les étudiants. Cette ambiance, appréciée des étudiants, ne semble pourtant pas suffisante pour aider l'étudiant à préparer puis soutenir l'épreuve intégrée. Cette situation, pour le moins préoccupante, devrait servir d'indicateur dénotant d'une faiblesse au niveau de certains mécanismes du système d'assurance qualité de l'IFOSUP visant à garantir la qualité de la gestion des apprentissages.

Le comité de visite suggère de lancer à court terme une réflexion sur l'accompagnement adéquat des étudiants pour mieux réussir l'épreuve intégrée et sur l'information des dispositifs d'aide à la réussite.

En ce qui concerne l'évaluation de la qualité des programmes d'études, certains questionnements demeurent. Certes, des mécanismes d'assurance qualité permettant l'évaluation des programmes existent, mais ils ne sont pas tous employés de la même manière selon les programmes.

Selon le comité d'experts, l'IFOSUP devrait formaliser le processus d'autoévaluation interne des programmes pour y aborder l'ensemble des objets d'évaluation portant sur : les objectifs et les standards, 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.

À la lumière de la lecture du rapport d'autoévaluation et des informations générées au moment de la visite, il est évident que l'établissement a décidé de mettre plus d'emphasis sur la mise en œuvre des programmes et l'évaluation des apprentissages. Malheureusement, cela se fait parfois aux dépens de ce qui s'y retrouve en aval et en amont.

Le comité d'experts croit bon de rappeler l'importance du processus d'admission, de la valorisation des acquis, du stage, du support à la recherche d'emploi, du suivi des diplômés et des relations avec les entreprises pour obtenir coup d'œil plus complet concernant l'évaluation des apprentissages dans un souci d'amélioration continue des mécanismes.

Par ailleurs, par rapport au problème de communication souligné de façon récurrente dans le cadre des rapports produits au terme des évaluations programmatiques et, encore évoqués par certains intervenants dans le cadre de la présente opération, il importe pour l'IFOSUP de s'assurer que les informations transmises aux étudiants et aux enseignants soient claires et complètes.

Le comité de visite estime que les avantages liés à la relation de proximité tuteur-étudiant mériteraient d'être complétés par des processus de communication, de coordination et de concertation plus formels adaptés à la réalité de l'établissement. Pour ce faire, le comité d'experts invite l'Institut à poursuivre l'accompagnement des enseignants pour faciliter l'apprentissage mutuel et stimuler l'intégration des innovations pédagogiques comme elle commence à le faire par l'intermédiaire de la coordination des programmes d'études.

Le comité d'experts est convaincu que les notions d'assurance qualité sont acquises à l'IFOSUP. L'établissement est même parvenu à obtenir l'adhésion d'intervenants des principales parties prenantes de l'établissement à l'importance de l'amélioration continue des processus. Évidemment, les retombées se font encore attendre. Il sera donc particulièrement important de bien faire comprendre à tous les intervenants concernés que les réalisations qui se concrétiseront prochainement ne sont pas le fruit du hasard, mais plutôt le résultat des actions entreprises dans le cadre du processus d'amélioration continue. Une communication claire permettra aux participants de réaliser la plus-value de leur participation au processus. De plus, elle devrait faciliter la concrétisation d'un plus grand nombre de projets menant à l'amélioration continue des mécanismes d'assurance qualité en place à l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre (IFOSUP).

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

[Sera inclus dans le rapport d'évaluation avant publication]

ANNEXE 1 : Programme de visite de l'évaluation institutionnelle des 5 et 6 octobre 2020

Lundi 5 octobre 2020

Heure	Entretien	Participants	Fonction
11 : 00 11 : 45	Rencontre avec la cellule/le service qualité (responsable qualité au niveau institutionnel et membres de la cellule qualité ou d'un groupe de travail sur la qualité interne à l'établissement) Présentation de la vision stratégique de l'établissement et de la démarche qualité par les autorités académiques et les responsables de la démarche qualité		Directeur Coordinateur qualité Coordinatrice qualité Agent qualité réseau (CPEONS)
11 : 45 12 : 00	Débriefing de l'entretien		
12 : 00 12 : 45	Conseil à la formation (VAE, enseignement inclusif, ...)		Conseillère à la formation
12 : 45 13 : 00	Débriefing de l'entretien		
13 : 00 13 : 45	Pause déjeuner		
13 : 45 14 : 15	Visite des infrastructures		Finissant Chef équipe IT
14 : 15 15 : 15	Rencontre avec des membres du personnel enseignant		Chargé de cours Chargé de cours Chargé de cours Chargé de cours Chargé de cours Enseignant Expert Chargé de cours
15 : 15 15 : 30	Débriefing de l'entretien		
15 : 30 16 : 15	Rencontre avec des membres du personnel enseignant (stages et épreuve intégrée)		Coord. de sections Superviseurs de stage et d'épreuve intégrée
16 : 15 16 : 30	Débriefing de l'entretien		
16 : 30 17 : 15	Rencontre avec des étudiants (tous sauf dernière année)		(2ème Bac INFO) (Bac Marketing) (2em BAC Info.)
17 : 15 17 : 30	Débriefing de l'entretien		
17 : 30 18 : 15	Rencontre avec des étudiants (tous sauf dernière année)		(3eme Bac INFO) (2ème BES DESIGN)
18 : 15 18 : 30	Débriefing de l'entretien		

18 : 30 19 : 15	Rencontre avec les anciens étudiants		(BES DESIGNER) (BES DESIGNER) (BES DESIGNER) (BES DESIGNER) (BAC INFO) (BAC COMPTA)
19 : 15 19 : 30	Débriefing de l'entretien		
19 : 30 20 : 15	Rencontre avec des représentants du monde professionnel et des employeurs (membres du jury employeurs)		(Comptabilité) (Bac Info) (BES Web) (Bac Marketing)
20 : 15 20 : 30	Débriefing de fin de journée		

Mardi 6 octobre 2020

Heure	Entretien	Participants	Fonction
11 : 00 11 : 30	e-learning démonstration de la plate-forme d'e-learning et intranet		Support Technique Enseignant E-Learning
11 : 30 11 : 45	Débriefing de l'entretien		
11 : 45 12 : 30	Rencontre avec le personnel éducatif, administratif		
12 : 30 12 : 45	Débriefing de l'entretien		
12 : 45 13 : 30	Pause déjeuner		
13 : 30 14 : 00	Rencontre avec le(s) coordonnateur(s) qualité		Coordinateur qualité Coordinatrice qualité
14 : 00 14 : 15	Débriefing de l'entretien		
14 : 15 14 : 45	Rencontre avec la direction		Direction
14 : 45 15 : 00	Débriefing de l'entretien		
15 : 00 15 : 45	Rencontre avec le PO		Membre du PO ou son représentant
15 : 45 16 : 00	Débriefing de l'entretien		
16 : 00 17 : 00	Préparation de la restitution orale		
17 : 30 18 : 00	Restitution orale		