



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

Guy COTE, président
Karelle MARNEFFE
Basilio NAPOLI
Anne PIRET

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Namur- Cadets (EAFC Namur-Cadets)

2 avril 2025

Table des matières

Table des matières.....	2
Liste des acronymes utilisés	3
Contexte de l'évaluation	4
Composition du comité	4
Messages-clés du comité des expert-es	5
Partie I - Présentation de l'établissement	7
Partie II - Évaluation institutionnelle sur la base du référentiel de la phase pilote : ESG (partie 1).....	10
ESG 1.1. : Politique d'assurance qualité.....	10
ESG 1.2. : Élaboration et approbation des programmes.....	16
ESG 1.3. : Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant-e.....	19
ESG 1.4. : Admission, progression, reconnaissance et certification	22
ESG 1.5. : Personnel enseignant.....	25
ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant-es	28
ESG 1.7. : Gestion de l'information.....	32
ESG 1.8. : Information du public	34
ESG 1.9. : Suivi continu et évaluation périodique des programmes.....	36
ESG 1.10. : Processus d'assurance qualité externe périodiques.....	38
CONCLUSION	39
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert-es	41
ANNEXE 1 - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'EAFC Namur-Cadets des 5 et 6 décembre 2024	42

Liste des acronymes utilisés

AEQES	Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur
AQ	Assurance qualité
BES	Brevet d'enseignement supérieur
CESNa	Centre d'Enseignement Supérieur namurois
CESS	Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
DP	Dossier pédagogique
EAFC Namur-Cadets	Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Namur-Cadets
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
EEE	Evaluation des enseignements par les étudiant-es
EI	Epreuve intégrée
ESG	<i>European Standards and Guidelines</i>
ETP	Equivalent Temps Plein
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HEAJ	Haute École Albert Jacquard
PAE	Programme annuel de l'étudiant-e
PAN	Pôle Académique de Namur
PDCA	ou Roue de Deming (<i>Plan, Do, Check, Act</i>)
PO	Pouvoir Organisateur
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>
UE	Unités d'enseignement
WBE	Wallonie-Bruxelles Enseignement

Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la Qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2024 à l'évaluation institutionnelle de l'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Namur-Cadets (EAFC Namur-Cadets). Dans ce cadre, les expert-es mandaté-es par l'AEQES ont procédé à une visite de l'EAFC Namur-Cadets les 5 et 6 décembre 2024, accompagné-es par deux membres de la Cellule exécutive.

Le comité des expert-es 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 visite, les expert-es ont rencontré les parties prenantes de l'établissement¹.

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique (Partie I), le comité des expert-es revient plus en détail (Partie II) sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux critères utilisés dans la phase pilote, à savoir :

- 1 Politique d'assurance qualité
- 2 Élaboration et approbation des programmes
- 3 Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant·e
- 4 Admission, progression, reconnaissance et certification
- 5 Personnel enseignant
- 6 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant·es
- 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 droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces parties.

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.

Composition du comité²

- Guy COTE, expert en gouvernance, en gestion de la qualité et des milieux professionnels, chargé de la présidence du comité.
- Karelle MARNEFFE, experte étudiante.
- Basilio NAPOLI, expert en gouvernance, en gestion de la qualité et des milieux professionnels.
- Anne PIRET, experte en éducation et en gestion de la qualité.

¹ Voir le programme de la visite, repris en annexe 1

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

Messages-clés du comité des expert·es

Principales forces

- Description et analyse critique représentant fidèlement la réalité et offrant un regard lucide de la situation actuelle ainsi que les actions à entreprendre.
- Mode de gestion axé sur la satisfaction étudiante, avec une direction attentive aux besoins des étudiant·es et du personnel, et réactive face aux problèmes opérationnels.
- Existence d'un plan stratégique incluant un axe qualité.
- Volonté, implication et dévouement de la coordinatrice et de la commission qualité permanente.
- Personnel engagé, dévoué et passionné, mettant l'étudiant·e au cœur de ses priorités à tous les niveaux de l'organisation.
- Participation d'enseignant·es et de la coordinatrice qualité à des groupes de travail sur la révision ou création de DP.
- Qualité de la gestion des dossiers présentant un test d'admission en situation d'échec permettant aux candidat·es de se former par rapport à leurs aptitudes.
- Mise à jour majeure du site internet améliorant la communication externe.
- Existence de dispositifs d'enseignements adaptés, variés et équilibrés.
- Mise en place d'outils pour soutenir le travail des employé·es (gestion des conflits dans la classe, midis du bien-être).
- Choix de l'établissement de travailler en collégialité avec l'ensemble de ses sections supérieures et secondaires démontrant ainsi un intérêt pour la démarche AQ.

Principales faiblesses

- Évaluation de la gestion des risques potentiels absente du DAEI.
- Mode de gestion de la qualité plus réactif que proactif.
- Absence d'un système d'information autoportant incluant des données objectives permettant d'attester de l'atteinte des objectifs notamment ceux inscrits au plan stratégique et au plan d'action institutionnel.
- Mécanismes d'AQ fragiles trop souvent dépendants des personnes et de la qualité des relations qu'elles entretiennent entre elles.
- Pratiques qualité ni arrimées à l'axe qualité du plan stratégique ni suffisamment partagées.
- AQ bien que connue ne se vit pas encore au quotidien.
- Élément déclencheur externe (AEQES) plutôt qu'interne pour la tenue des évaluations programmatiques.
- Communication formelle de type ascendante (« *bottom-up* ») avec les différentes parties prenantes internes et externes.
- Nombre insuffisant de périodes octroyées à la fonction coordination qualité et coordination de section.
- Absence d'une coordination sur l'emploi de la part d'autonomie des UE.

Principales recommandations

- 1 Le comité encourage à procéder au partage plus large et à la clarification des responsabilités en matière de qualité, dans le respect des ressources disponibles, afin de prendre en compte l'ensemble des facettes de la démarche qualité.
- 2 Le comité juge essentiel de passer rapidement à la mise en œuvre des actions issues de l'autoévaluation, en adoptant une approche proactive pour concrétiser des initiatives en matière d'AQ. Il recommande de prioriser les actions d'amélioration continue dans le plan d'action institutionnel de façon collaborative pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre d'intervenant·es possible.

- 3 Le comité suggère de poursuivre le travail entamé de structuration des mécanismes par la production d'un certain nombre de politiques, de procédures, mais surtout de données de manière à assurer le maintien de la mémoire collective, la pérennisation des opérations et soutenir l'amélioration continue.
- 4 Le comité propose de réviser le plan stratégique en définissant des objectifs clairs, mesurables par des impacts attendus, de lier les axes stratégiques aux plans d'action des sections, et d'ajouter des échéanciers et des cibles pour évaluer l'avancement et maintenir l'engagement des parties prenantes.
- 5 Le comité incite à prendre l'habitude de mieux témoigner des actions passées, actuelles et futures en matière d'AQ en alimentant en continu un portfolio servant à démontrer la mise en œuvre des mécanismes d'AQ de manière à faire vivre l'amélioration continue au quotidien.
- 6 Le comité invite enfin l'établissement à améliorer ses pratiques institutionnelles de communication formelle.

Partie I - Présentation de l'établissement

Contexte institutionnel

L'établissement d'Enseignement pour Adultes et de Formation Continue Namur-Cadets (EAFC Namur-Cadets), anciennement connu sous le nom d'Institut d'Enseignement de Promotion Sociale de la Communauté française (IEPSCF) Namur-Cadets relève du Pouvoir Organisateur (PO) Wallonie-Bruxelles Enseignement (WBE). L'institut est membre du Pôle Académique de Namur (PAN) qui a pour objectif d'assurer la qualité et la cohérence de l'offre d'enseignement supérieur de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur situés en province de Namur. Le Pôle regroupe : deux universités, quatre hautes écoles, une école supérieure des arts et sept institutions de promotion sociale (enseignement pour adulte).

Conformément à l'article 7 du *Décret organisant l'enseignement de promotion sociale* (1991), l'EAFC Namur-Cadets poursuit une double mission soit celle de :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, culturelle et scolaire ;
- répondre aux besoins et demandes en formations émanant des entreprises, de l'enseignement et d'une manière générale des milieux socio-économiques et culturels.

Le directeur actuel, Monsieur Christophe Lochy, est en poste depuis le 1^{er} juin 2017. Il assure le bon fonctionnement de l'établissement en collaboration avec les différentes directions-adjointes, la coordination qualité, le personnel administratif (conseillère à la formation et accompagnement des étudiant-es, référent inclusif, secrétariat, etc.) et l'économat.

La mission de l'établissement est d'accompagner chaque étudiant-e vers la réussite de son projet professionnel, voire de son projet de vie. Quant à sa vision, l'institut vise à devenir un partenaire incontournable de la formation pour adultes sur l'arrondissement de Namur, avec une offre d'enseignement en adéquation avec les besoins de formation de son environnement socio-économique et les besoins d'épanouissement de sa population.

En réponse à une demande du PO et de manière à formaliser sa démarche qualité, l'établissement s'est doté d'un plan stratégique couvrant la période 2023-2028. Ce dernier est articulé autour de six orientations (axes) stratégiques :

1. Assurer la visibilité de l'établissement ;
2. Promouvoir des formations répondant à des besoins réels ;
3. Tendre vers l'excellence pédagogique ;
4. Assurer des partenariats avec d'autres établissements scolaires ;
5. Renforcer la démarche Qualité tant au niveau de l'enseignement supérieur que secondaire (inférieur et supérieur) en intégrant toutes les parties prenantes ;
6. Renforcer le développement des compétences numériques par le biais de nouveaux moyens matériels.

L'EAFC Namur-Cadets offre des formations de niveau secondaire, six bacheliers (Construction, Comptabilité, E-business, Électromécanique, Gestion des ressources humaines, Informatique, orientation développement d'applications), le certificat d'aptitudes pédagogiques (CAP), un graduat en Géomètre-Expert immobilier, un brevet d'enseignement supérieur (BES) en Webdeveloper ainsi qu'une formation à l'usage éducatif des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE). Il est également possible d'y suivre d'autres formations, notamment en langues (anglais, néerlandais, italien, espagnol, français langue étrangère).

D'après le DAEI, l'EAFC Namur-Cadets est l'établissement d'enseignement pour adultes le plus important de la Province de Namur et le second en importance au niveau de WBE. Il compte environ 3000 étudiant·es. De ce nombre, 767 étudiant·es sont inscrit·es à un programme d'enseignement supérieur.

L'EAFC Namur-Cadets partage ses locaux avec deux autres établissements, à savoir, principalement la Haute École Albert Jacquard (HEAJ), organisant de l'enseignement supérieur et l'École Henri Maus, organisant de l'enseignement secondaire.

La tendance actuelle est à la complémentarité pour des sections organisées en parallèle à l'intérieur du réseau WBE ou en inter-réseau. Ainsi, deux sections de l'enseignement supérieur à l'EAFC Namur-Cadets sont en co-diplomation avec d'autres établissements : le bachelier en E-Business co-diplômé avec le Centre d'Enseignement Supérieur Namurois (CESNa) et le bachelier en Comptabilité, option Fiscalité, co-diplômé avec la HEAJ. Dans les deux cas, l'EAFC Namur-Cadets est l'établissement référent.

Une cellule qualité y existe depuis 2009. La coordinatrice qualité actuellement en poste a été nommée en avril 2023. Elle poursuit le travail déjà réalisé par la coordination qualité précédente qui était en place depuis de nombreuses années. En plus de la coordination qualité (200 périodes), la coordinatrice partage son temps entre ses tâches d'enseignement et de coordination de section. À l'exception de cette dernière, les autres postes de l'équipe non enseignante sont occupés par les mêmes personnes depuis plusieurs années. Au total, l'établissement emploie aussi 125 chargé·es de cours, dont 23 sous le statut d'expert·e. Au niveau supérieur, cela correspond à 83 chargé·es de cours, dont 19 sous le statut d'expert·e, avec des charges variables.

Dossier d'autoévaluation institutionnelle (DAEI) et visite de l'institution

La réalisation des travaux préparatoires relatifs à l'évaluation institutionnelle a été principalement effectuée par la Commission qualité. Cette dernière était composée de représentant·es du personnel de direction, de la cellule qualité, du secrétariat, de l'économe, de chargé·es de cours et d'étudiant·es. Ce groupe de travail, qui se réunissait tous les deux mois, a déterminé par lui-même son mandat et le périmètre sur lequel devait porter l'analyse, sans particulièrement se doter d'un plan de travail identifiant les principaux enjeux, le calendrier des opérations et le partage clair des responsabilités. Cette Commission avait pour mission d'analyser les parcours des étudiant·es, des chargé·es de cours et des membres du personnel administratif. À l'issue de ses réunions, une analyse SWOT a été préparée et une liste d'actions a été proposée. Créée à l'origine de façon temporaire pour les besoins de l'évaluation institutionnelle menée par l'AEQES, l'établissement a décidé de rendre cette Commission permanente.

Au cours de la démarche d'autoévaluation, des données factuelles (résultats d'enquêtes), documentaires (provenant notamment de référentiels qualité), mais aussi de nature plus subjective ont été utilisées. La Commission responsable de l'autoévaluation a ainsi étudié l'efficacité du système qualité de l'EAFC Namur-Cadets. Pour ce faire et comme le prévoit l'AEQES, l'établissement a eu recours aux Références et Lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG) de même qu'aux rapports d'évaluation publiés par l'AEQES dans le cadre de la phase pilote des évaluations institutionnelles (2019-2022). Elle s'est ensuite penchée sur chacune des différentes composantes de son système d'assurance qualité afin de préparer un état de la situation, porter sur celui-ci un regard critique, établir des constats pour en arriver à identifier des pistes d'action potentielles reprises sous la forme d'un plan d'action. Les principales parties

prenantes de l'établissement ont été soit consultées lors de l'élaboration du dossier d'autoévaluation, soit invitées à prendre connaissance du DAEI au moment de sa parution. Quel qu'ait été leur degré d'implication dans la préparation du DAEI, les parties prenantes se sont déclarées en parfait accord avec les principaux constats et recommandations qu'on y retrouve.

Enfin, le comité des expert-es tient à remercier l'EAFC Namur-Cadets pour l'organisation de la visite. Les échanges avec les parties prenantes rencontrées ont permis d'attester de la présence d'un personnel dévoué, investi, voire passionné, et qui place l'étudiant-e au centre de ses priorités à tous les niveaux de l'organisation. La franchise et la transparence des témoignages des intervenant-es qui ont accepté de participer aux rencontres portent à croire que l'EAFC Namur-Cadets offre à tous égards, un environnement propice à l'apprentissage.

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

Politique qualité

- 1 L'établissement a élaboré un plan stratégique comportant six orientations en considérant toutes les parties prenantes (cf. page 7), même si ces dernières n'ont pas été directement impliquée dans son élaboration. Chaque orientation dont une relative au renforcement de la démarche qualité est déclinée en objectifs donnant lieu à des plans d'action. Toutefois, cette orientation relative à la démarche qualité ne semble pas connue des étudiant-es et de certains chargé-es de cours ce qui pourrait mener à un manque d'adhésion et d'engagement de leur part et risque de contrevenir à la mise en place d'une culture de l'amélioration continue au niveau institutionnel.
- 2 Le comité constate positivement l'existence de ce plan stratégique et de sa composante portant sur la qualité. Il note également avec attention la volonté de l'établissement pour faire de la prochaine version du plan stratégique, le résultat d'un travail de concertation avec les parties prenantes. Ce plan est un élément essentiel de tout système d'assurance qualité et démontre bien la volonté de positionner l'établissement dans son cadre stratégique. Toutefois, la formulation des objectifs se traduit souvent sous forme d'indicateurs de moyens et non de résultats ce qui ne permet pas de mesurer l'impact réel des actions entreprises.
- 3 Un onglet relatif à la qualité a récemment été ajouté au site web de l'établissement. Ce dernier permet d'amorcer la diffusion et la communication de la politique qualité de l'établissement.
- 4 Le comité relève de manière positive le nombre d'actions inscrites au plan d'action, mais il s'interroge sur la capacité à les mener toutes de front ; les échéances prévues étant serrées et les mêmes personnes étant souvent sollicitées.

Culture qualité

- 5 L'établissement s'est préparé à l'exercice d'évaluation institutionnelle. Ainsi avec l'appui de l'agent qualité du PO, la coordinatrice qualité a participé à des réunions avec les autres coordinateurs·trices du réseau WBE, réunions destinées à partager les bonnes pratiques. Par ailleurs, la coordinatrice qualité a fait une lecture attentive des rapports publiés par l'AEQES.
- 6 Dans le respect du cadre législatif s'appliquant à l'enseignement pour adultes et à l'enseignement supérieur et en cohérence avec sa déclaration de politique qualité, la vision, les missions et les valeurs de l'établissement sont déclinées dans le plan stratégique. Celui-ci cadre le déploiement du système qualité. À cet égard, l'orientation cinq de ce plan stratégique vise à renforcer la démarche qualité. Cette orientation est, par ailleurs, déclinée de manière approfondie dans le plan d'action institutionnel. Une convergence est assurément recherchée et réalisée entre les valeurs de l'institution et sa politique qualité. Cet alignement concerne également les outils qualité mis en place comme la coordination qualité, la création d'un poste de conseillère à la formation, l'élaboration de plans d'action par section, etc.
- 7 Une culture de la qualité est en développement au sein de l'établissement. Ainsi, de nombreuses pratiques qualité peuvent être observées à tous les échelons de l'organisation. On peut notamment penser à la participation de l'établissement à des groupes de travail pour la révision et la construction des dossiers pédagogiques (DP) ou à l'organisation de réunions transversales entre chargé·es de cours des unités d'enseignement (UE) stage et d'épreuve intégrée (EI) pour permettre un partage de bonnes pratiques et un meilleur accompagnement des étudiant·es.
- 8 Par ailleurs, outre les étudiant·es et certains chargé·es de cours qui en ont une vision partielle, un bon nombre de parties prenantes manifestent un intérêt pour l'assurance qualité. Les intervenant·es rencontré·es ont démontré une certaine connaissance de cette question, mais ils/elles sont conscient·es du travail qu'il reste à accomplir notamment en termes d'implication effective et de responsabilisation des parties prenantes à la démarche qualité qui demeure, pour le moment, au niveau de l'intention.
- 9 La direction, quant à elle, manifeste une volonté évidente de prendre en compte les besoins des étudiant·es et de réagir aux situations opérationnelles problématiques lorsqu'elles surviennent.
- 10 Deux autres éléments qui témoignent du développement progressif d'une culture qualité sont d'une part, le maintien de la Commission qualité (un organe consultatif interne servant à mobiliser les acteurs·trices concerné·es par la qualité des enseignements et des services dispensés aux étudiant·es) au-delà de l'exercice d'autoévaluation et d'autre part, le fait que l'établissement n'a pas attendu la visite des expert·es pour mettre en œuvre des actions en réponse aux constats effectués dans le cadre de l'autoévaluation notamment, l'actualisation du manuel qualité et l'amélioration des documents (guides, vadémécum, etc.) à destination des chargé·es de cours.
- 11 Toutefois, la visite a également permis d'observer que les mécanismes d'assurance qualité ne sont pas encore organisés de façon structurée et dynamique (visant l'amélioration) dans l'établissement. De plus, ils sont trop souvent dépendants d'une seule personne œuvrant à divers niveaux de l'organisation. Cela confirme la nécessité de formaliser mieux la démarche assurance qualité. À défaut, la pérennisation des opérations pourrait être mise à risque en cas de départ d'une de ces personnes.

Organisation et responsabilités

12 L'établissement s'appuie sur un ensemble de ressources pour déployer sa démarche qualité parmi lesquelles :

- une coordinatrice qualité (200 périodes) récemment entrée en fonction et dont la volonté, l'implication et le dévouement sont à souligner malgré un emploi du temps chargé compte tenu de ses autres responsabilités d'enseignement et de coordination de section ;
- un agent qualité du pouvoir organisateur qui a fortement épaulé la coordinatrice qualité dans la prise en charge du dossier d'autoévaluation institutionnelle ;
- une commission qualité composée de représentant·es des parties prenantes internes ;
- des coordinateurs·trices de section qui jouent un rôle d'organisateur et de facilitateur au sein de leurs sections par rapport aux chargé·es de cours, aux étudiant·es, aux secrétaires référentes et à la direction ;
- une directrice adjointe pédagogique chargée de l'animation de la politique pédagogique de l'établissement ;
- une conseillère à la formation entrée récemment en fonction et en charge plus particulièrement des plans d'accompagnement des étudiant·es ;
- des secrétaires référentes qui gèrent le volet administratif des sections qui leur sont attribuées ;
- d'autres services transversaux : accompagnement des étudiant·es, communication numérique, support informatique, référent inclusion, personne de confiance et personne de contact genre.

Toutefois, le mode de fonctionnement tactique et opportuniste actuel, caractérisé par une gestion de l'urgence et de réactivité, favorise les interruptions et la dispersion des activités des collaborateurs·trices, entraînant une importante dépense d'énergie et un risque que les projets de fond soient reportés indéfiniment.

13 De plus, les alumni et les milieux professionnels sont actuellement peu impliqués dans le processus d'assurance qualité. En effet, leur engagement se limite essentiellement à leur participation au jury des épreuves intégrées. Une plus grande contribution de leur part à la démarche qualité permettrait d'ajouter une plus-value à l'exercice en y amenant un regard externe propice à bonifier les pratiques institutionnelles encadrant notamment la gestion plus complète des stages et de l'EI, voire la pertinence globale des programmes de formation.

14 Un organigramme fonctionnel a été établi par l'établissement et communiqué aux parties prenantes via différents canaux. Au quotidien, les étudiant·es s'adressent soit aux coordinateurs·trices de section ou à leurs délégué·es soit aux secrétaires référentes selon le type de difficulté rencontrée. Globalement, les étudiant·es se disent suffisamment informé·es des services mis à leur disposition. Leur usage de ceux-ci est toutefois variable, ce qui montre les limites d'une communication purement formelle ; celle-ci devant être accompagnée de moments de présentation et d'explications. Le comité observe que l'institution s'engage vers cette démarche. Enfin, certaines procédures formalisées précisent à qui s'adresser selon la problématique ou le sujet rencontré.

- 15 L'établissement a élaboré un tableau reprenant les missions formelles de la coordination qualité et les acteurs·trices chargé·es de les mettre en œuvre (équipe de direction, personnel administratif et technique, équipe pédagogique, étudiant·es, parties prenantes externes). Dans l'état actuel des choses, certaines parties prenantes connaissent bien le rôle qu'elles jouent dans la démarche qualité. Par contre, d'autres (étudiant·es, certain·es enseignant·es, milieux professionnels) ont encore des difficultés à la comprendre, voire à comment y contribuer.
- 16 Le comité observe néanmoins que la participation des parties prenantes dans la Commission qualité est effective. En effet, toutes les catégories de personnel et les étudiant·es ont été invité·es à s'impliquer dans le processus d'autoévaluation. De plus, la version définitive du DAEI a été mise à disposition des étudiant·es, des membres du personnel et de toutes les personnes conviées à rencontrer les expert·es.
- 17 La responsabilité en matière de qualité pour les cursus assurés dans le cadre d'une co-diplomation est une question importante. Pour ce qui est du bachelier en Comptabilité co-diplomé avec l'HEAJ, la responsabilité en matière de qualité est portée par l'EAFC Namur-Cadets. En effet, dans la mesure où la HEAJ met une partie de ses enseignant·es à la disposition du bachelier, l'EAFC Namur-Cadets applique à ce programme les mêmes dispositifs qualité que ceux mis en œuvre pour les autres cursus. Pour ce qui est du bachelier en e-Business co-diplomé avec le CESNa, il est fait état de partage d'informations via Teams et de réunions de coordination.

Système qualité

- 18 En 2022-2023, l'établissement a entamé une structuration de sa démarche qualité. Le recours au système *Smartschool* et la cartographie des processus présente dans le Vademecum Qualité ont servi à classifier les documents de l'établissement afin de s'assurer qu'un certain nombre de processus et de procédures fassent l'objet d'une formalisation ; démarche qui constitue un passage obligé vers un système d'assurance qualité institutionnel. C'est le cas par exemple du formulaire qui permet aux enseignant·es de faire connaître leurs besoins en matériel et en locaux. D'autres exemples concernent le plan d'action, la gestion des stages et des épreuves intégrées. À côté de ces pratiques formalisées, d'autres, plus informelles, peuvent être observées. Il s'agit par exemple de l'accueil des étudiant·es, de l'accompagnement des apprenant·es et de l'embauche d'expert·es actifs·ves dans leur secteur professionnel.
- 19 Le caractère informel de nombreuses démarches peut entraîner une perte de mémoire collective au sein de l'établissement, ce qui pourrait compromettre la pérennité de ses activités en cas de départ d'une personne clé sur laquelle repose actuellement le système d'assurance qualité. De plus, cette faible formalisation présente un autre risque : l'absence de référence commune et objectivée en cas de divergences d'interprétation d'un principe, d'un critère ou d'une procédure. En effet, se fier principalement à la mémoire des individus ouvre la voie à des décisions arbitraires, inéquitables, génératrices de tensions et de rapports de force.
- 20 En ce qui concerne la communication interne, la coordination et la concertation, des mécanismes existent : réunions de la Commission qualité, réunions de section, assemblées générales, etc. Il importe de noter que des représentant·es des étudiant·es participent en partie aux réunions de section ce qui est propice à assurer la diffusion optimale de l'information. Toutefois, au-delà de ces instances, il apparaît que la relation de proximité et les bonnes relations existant entre les membres du personnel ne suffisent pas à couvrir de manière systématique les besoins

d'information, de communication et d'encadrement exprimés par certains acteurs et par certaines actrices notamment à l'occasion des changements mis en place. Il en résulte que ces parties prenantes ne perçoivent pas toujours la démarche qualité comme un véritable levier pour l'amélioration continue.

- 21 L'approche consistant à s'appuyer sur les trois parcours types de l'étudiant·e, du/de la chargé·e de cours et du pôle administratif (cf. pages 7 et 8) est intéressante. Toutefois, les liens établis entre ces trois parcours ne sont pas suffisamment explicités. En effet, le comité observe que l'analyse menée aux travers de ces parcours types omet de présenter leur rôle, leurs missions et leurs responsabilités ainsi que les actions auxquelles elles sont confrontées ce qui ne permet pas une approche intégrée et systémique de l'assurance qualité au niveau de ces parcours.
- 22 L'approche réflexive consistant à partir des problèmes, des manquements ou des points à améliorer pour dégager des réponses et des solutions en mobilisant les parties prenantes soutient assurément une démarche d'amélioration continue au sein de l'établissement. Toutefois, cette dynamique d'amélioration continue serait amplifiée si elle était complétée par une mesure des effets des actions entreprises et la communication de ceux-ci à l'ensemble des parties prenantes.

Communication

- 23 La diffusion externe de la démarche qualité se fait via le site internet de l'établissement sur lequel sont repris les éléments de contexte, la déclaration de politique qualité, une description de la démarche qualité ainsi que les plans d'action découlant des évaluations programmatiques externes menées par l'AEQES.
- 24 Pour ce qui est du volet interne de la communication, l'établissement affiche la volonté de bâtir une stratégie de communication afin d'augmenter l'accès à l'information et la fluidité des échanges entre les parties prenantes. Ce sont là des dimensions pour lesquelles un effort doit être consenti au regard du contenu du DAEI et des constats faits durant la visite afin que les différentes parties prenantes la considèrent comme un véritable moteur de l'amélioration continue. À cet égard, la plateforme *Smartschool* constitue, selon les expert·es, un outil sur lequel cette stratégie peut s'appuyer tout comme la participation de la coordinatrice qualité aux assemblées générales, aux rentrées académiques et aux réunions de sections servant à mieux communiquer les actions en cours au niveau de la démarche qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de réviser le plan stratégique de manière à formuler les objectifs sous forme de cibles à atteindre mesurables et témoignant donc de l'amélioration constatée. Cela lui semble de nature à permettre de mieux identifier les éléments du plan stratégique à travailler au niveau des sections.
- 2 Le comité suggère de déterminer par ordre de priorité les intentions d'amélioration continue inscrites au plan d'action institutionnel compte tenu des ressources disponibles. Cette priorisation devrait être réalisée sous forme collaborative pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre.
- 3 Le comité encourage l'établissement à procéder à un partage plus large des responsabilités inhérentes à la diffusion de la démarche qualité dans le respect des ressources disponibles en s'appuyant, par exemple, sur les directions adjointes et les coordinations de section en vue d'en assurer une meilleure appropriation.

- 4 Le comité invite l'EAFC Namur-Cadets à se baser sur la mise en œuvre des actions initiées dans le cadre de l'autoévaluation en lien avec le rapport d'évaluation externe pour rallier l'ensemble des parties prenantes afin qu'elles travaillent dans la poursuite d'objectifs communs et ainsi enraciner l'assurance qualité au sein de l'établissement.
- 5 Le comité recommande de compléter l'approche actuelle de gestion de l'urgence et de réactivité en y intégrant une dimension plus proactive et stratégique, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre d'actions en matière d'assurance qualité. Il encourage ainsi l'établissement à évoluer d'un fonctionnement tactique et opportuniste vers une approche plus stratégique en mettant pleinement à contribution les directions-adjointes pour qu'elles deviennent un apport au service de la stratégie de l'établissement et non essentiellement un relais pour les étudiant-es.
- 6 Compte tenu de la volonté de l'établissement d'assurer quatre nouveaux bacheliers en co-diplomation, le comité considère qu'il est important de formaliser la répartition des rôles en matière d'assurance qualité pour ces cursus co-organisés.
- 7 Le comité incite l'établissement à poursuivre et accélérer l'engagement dans le processus de formalisation de ses mécanismes notamment ceux qui concernent la rédaction de procès-verbaux des réunions ou qui reposent sur une personne clé sur laquelle dépend actuellement le système d'assurance qualité et risquant d'entraîner une perte de mémoire collective ou de compromettre la pérennité de ses activités en cas de départ. Sans avoir à verser dans l'excès, la formalisation des processus mais aussi leur renforcement et leur adaptation continue permettraient donc à l'établissement d'évoluer et de garantir la cohérence, la transparence et la qualité dans l'exécution des activités d'assurance qualité.
- 8 Le comité invite l'établissement à identifier les besoins des parties prenantes en matière de communication, coordination, concertation et d'encadrement en plus d'évaluer dans quelle mesure les dispositifs existants en la matière répondent à ces besoins.
- 9 Le comité croit que l'établissement gagnerait à mieux articuler les processus relatifs aux trois parcours types de l'étudiant-e, du/de la chargé-e de cours et du pôle administratif de manière à créer un cercle vertueux permettant d'améliorer chacun d'entre eux et ainsi la performance globale de l'établissement.
- 10 Le comité ne peut qu'insister sur l'importance d'améliorer la communication interne au sujet de la démarche qualité afin que les parties prenantes identifient plus facilement celle-ci comme un moteur de l'amélioration continue. Il est donc particulièrement important de bien communiquer sur le fait que les réalisations qui se concrétiseront prochainement ne sont pas le fruit du hasard, mais le résultat des actions collaboratives entreprises dans le cadre du processus d'amélioration continue. Une communication claire doit permettre aux intervenant-es de réaliser la plus-value de leur participation au processus.

Bonne pratique :

Pour préparer l'évaluation institutionnelle et s'assurer que son système de management de la qualité est adapté à ses objectifs et à son profil, l'établissement a mené une étude comparative en rencontrant les autres coordinations qualité de Wallonie-Bruxelles Enseignement afin d'échanger sur les bonnes pratiques et en lisant les rapports publiés par l'AEQES notamment, l'Analyse transversale et autres documents issus de la phase pilote des évaluations institutionnelles.

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 Ainsi que le rappelle le DAEI de l'établissement, chaque formation dispensée dans l'enseignement pour adultes est organisée selon un dossier pédagogique (DP). Sur mandat du Conseil général de l'enseignement pour adultes, le profil professionnel, puis le DP sont rédigés sur la base des référentiels de compétences définis par l'enseignement supérieur de plein exercice par des groupes de travail comprenant, notamment, des expert-es du monde socioéconomique³. Le DP validé par le Conseil général s'impose ensuite à l'ensemble des établissements concernés. Les DP précisent les finalités de la section et le titre délivré, les UE qui composent la formation et leur agencement, les acquis d'apprentissages visés pour chaque UE du programme ainsi que la charge de travail exprimée en crédits (ECTS).
- 2 Les processus qui valident la pertinence et la cohérence des formations sont donc structurés, explicites et systématiques et plutôt centralisés à un niveau supérieur à celui de l'établissement. Les établissements ont toutefois la possibilité de s'impliquer dans les groupes de travail de révision des DP ; comme en atteste la participation de nombreux-ses chargé-es de cours de l'EAFC Namur-Cadets. Par ailleurs, la coordinatrice qualité a, quant à elle, pu participer à un groupe de travail (GT) sur les méthodologies des GT de révision ou création de DP.
- 3 De plus, l'établissement développe des contacts avec des entreprises privées ou publiques, ou des professions libérales, afin de renforcer l'aspect professionnalisant des formations notamment au travers des stages, des EI ou d'UE dédiées à la professionnalisation.
- 4 Au sein du cadre que constitue le DP, les établissements et les titulaires des UE ont la latitude d'affecter 20% des périodes de l'UE, de manière autonome, aux contenus et acquis d'apprentissage qui leur paraissent pertinents. Cette part de 20%, lorsqu'elle est bien utilisée, sert ainsi à offrir une formation plus souple, personnalisée et en phase avec les réalités du terrain, tout en garantissant que les objectifs de la formation soient atteints. Globalement, le comité n'a toutefois pas identifié de politique ou de mécanisme permettant la coordination systématique et structurée de cette part d'autonomie garantissant une utilisation optimale de la liberté d'action accordée. À ce stade, l'utilisation des 20% de part d'autonomie se nourrit, notamment, des Évaluation des Enseignements par les Étudiant-es (EEE).

³ Pour l'exposé de l'ensemble du processus de création/révision des DP : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27160&navi=3669> (consulté le 15 janvier 2025).

- 5 L'absence de coordination des initiatives individuelles pertinentes ne permet pas de mettre en lumière ou de prendre en compte des besoins plus structurels (relevant éventuellement de plusieurs UE, de l'architecture du programme, etc.) ou émis par des parties prenantes externes (alumni, maitres de stages, etc.) qui pourraient, le cas échéant, donner lieu à des demandes de révision du dossier pédagogique, des revendications de ressources pédagogiques complémentaires ou des projets à l'échelle du programme, etc.
- 6 Les alumni et les partenaires des champs professionnels ne sont actuellement pas formellement ni systématiquement impliqués dans la réflexion à propos de l'usage des parts d'autonomie ou des éléments du DP qui mériteraient une révision. Une participation active de leur part serait pourtant utile pour mieux adapter les formations aux besoins socio-économiques locaux ; le tout dans l'esprit de la réforme qui vise à faire coller davantage l'enseignement pour adulte à l'évolution de la société et aux besoins du marché de l'emploi.
- 7 Par ailleurs, le comité a observé que les enseignant-es fonctionnent par ajustement mutuel pour compléter le programme, éviter les lacunes et les doublons. Des réunions et des travaux de groupe informels servent à cette fin. Les réunions de sections peuvent également être l'occasion d'échanges à ce propos. Des coordinateurs-trices sont désigné-es pour chaque section et assurent également certains aspects de la coordination (par exemple l'organisation et l'animation des réunions de section). Toutefois, le nombre de périodes allouées à cette fonction est très limité (dix périodes) et ne permet pas de déployer tout ce que ce poste pourrait amener en termes de gestion de la qualité au niveau des sections.
- 8 De manière globale, le comité estime que les étudiant-es et les alumni rencontrés lors de la visite d'évaluation institutionnelle sont satisfait-es de l'agencement et du contenu des formations. Ils ne semblent pas relever de contenu manquant, redondant ou obsolète au moment de leur entrée sur le marché du travail.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité est convaincu que l'EAFC Namur-Cadets gagnerait à établir une politique interne de participation à la révision des dossiers pédagogiques.
- 2 Le comité encourage l'établissement à identifier les DP pour lesquels il estime important de s'impliquer dans une future révision/élaboration, en cohérence avec l'ambition déclarée de l'EAFC Namur-Cadets de devenir un partenaire incontournable de la formation pour adultes de l'arrondissement de Namur, avec une offre d'enseignement en adéquation avec les besoins de formation de son environnement socioéconomique (cf. page 7).
- 3 Le comité estime aussi important pour l'établissement de systématiser les retours des alumni et des milieux professionnels pour organiser une veille susceptible d'alimenter la réflexion notamment sur la part d'autonomie et l'élaboration des DP.
- 4 De plus, le comité incite l'établissement à identifier, à l'aide de critères préétablis, les personnes qui pourraient participer aux groupes de travail et à veiller à les soutenir, par exemple en octroyant des périodes, en intervenant dans les frais de déplacement, etc.
- 5 Le comité recommande à l'établissement de mieux encadrer la validation de l'utilisation de la part d'autonomie des UE. Il suggère de mettre en place une politique coordonnée pour la gestion des 20% d'autonomie, en collaboration avec les

coordinations de section, afin de mieux exploiter, notamment, les constats issus des EEE.

- 6 Le comité est convaincu que l'implication des coordinateurs·trices de section serait utile pour mieux encadrer cette marge de manœuvre (par exemple en colligeant les éléments pertinents issus des EEE à l'échelle du programme), et de manière plus générale pour le soutien à la démarche qualité au niveau de chaque section. Le comité attire l'attention sur le fait que cela suppose que les coordinations disposent de suffisamment de périodes pour accomplir ces missions.

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

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Par essence, l'enseignement pour adultes met un accent fort sur la prise en compte de caractéristiques de profils spécifiques d'étudiant·es dans l'encouragement et le soutien aux projets (de reprise) d'études. Les différents personnels de l'établissement (secrétariat, responsables de section, sous-directions) apportent un soin particulier à bien informer les étudiant·es sur les possibilités de parcours d'apprentissage flexibles et adaptés, en lien avec les situations particulières de chacun·e.
- 2 L'établissement propose un enseignement dispensé en partie par des chargé·es de cours expert·es issus du milieu professionnel. Ces derniers, en raison de leur expertise terrain, sont en mesure d'illustrer la matière de façon concrète et actuelle. De plus, le recours à ce type d'enseignant·e permet de promouvoir l'établissement dans leurs milieux professionnels respectifs.
- 3 Le comité a également perçu une culture de flexibilité pédagogique pour s'ajuster aux besoins et aux situations des étudiant·es dans les dispositifs proposés pour atteindre les acquis d'apprentissage visés. Par exemple, le temps de disponibilité offert par les professeur·es à l'extérieur des heures de cours est souple pour mieux répondre aux besoins des étudiant·es. Ces dernier·es ont aussi la possibilité de prestre leur stage, suivant un calendrier qui leur convient, dans un délai imposé par l'établissement. La réactivité et la flexibilité sont un marqueur fort de la culture de l'EAFC Namur-Cadets.
- 4 Le comité a constaté l'existence de dispositifs d'enseignements adaptés, variés, y compris le recours aux TICE (l'établissement a massivement investi pour mettre à la disposition des étudiant·es des ordinateurs portables et des logiciels nécessaires aux cursus) et équilibrés (entre théorie, exercices et activités pratiques, entre activités individuelles et activités collectives, etc.). Les parties prenantes rencontrées lors de la visite ont confirmé ce constat. Dans de nombreuses UE, les enseignant·es mobilisent même l'expérience des étudiant·es.
- 5 Pour assurer le suivi pédagogique et offrir à tous·tes les étudiant·es les mêmes chances de succès, l'établissement propose un plan d'accompagnement à ceux et celles qui en font la demande. La direction adjointe est en outre chargée des modalités pratiques de la mise en œuvre et du suivi du dispositif d'aide à la réussite.
- 6 L'établissement a mis en place des coordinations de section qui disposent de dix périodes pour travailler à améliorer la cohérence des programmes. Le nombre de périodes allouées à cette fonction apparaît faible d'autant plus que ces coordinations assurent aussi la liaison entre les étudiant·es, le corps professoral, la coordination qualité, le secrétariat, la direction adjointe et la direction.
- 7 De manière générale, les parties prenantes rencontrées font état de relations mutuellement respectueuses entre les étudiant·es et les chargé·es de cours ; ce qui témoigne d'un climat propice à l'apprentissage.

- 8 De façon générale toujours, l'établissement adopte une approche plus proactive que réactive dans la gestion de ses activités d'enseignement et d'évaluation. En offrant une plus grande variété de moyens de représentation, d'expression, de manière d'agir et d'engagement, il lui serait possible d'éliminer un certain nombre d'obstacles à l'apprentissage et de stimuler la participation active de chaque étudiant·e, quelles que soient ses capacités cognitives, physiques ou émotionnelles.
- 9 Le comité tient à souligner que l'équipe pédagogique a lancé une réflexion globale sur l'hybridation des apprentissages et sur les moyens de renforcer les dynamiques de groupe et la solidarité, tout en étant consciente des besoins de conciliation entre études, vie professionnelle et obligations familiales des étudiant·es.
- 10 Selon les informations recueillies, l'évaluation des apprentissages est une prérogative de l'enseignant·e qui n'est pas encadrée par une politique institutionnelle. La grille d'évaluation est fournie à l'avance pour éviter les contestations et les évaluations sont conformes aux critères annoncés dans les fiches UE. Les décisions d'échecs sont motivées. Les étudiant·es confirment la présence d'un droit de recours en cas d'insatisfaction avec la note accordée. Les rares recours sont traités conformément aux dispositions réglementaires. Selon l'établissement, c'est le témoignage que l'ensemble du corps professoral a pris conscience de l'importance de suivre les règles. Pour le comité, le travail de formalisation préalable concernant la révision des grilles d'évaluation et la justification des échecs présente les avantages de la démarche qualité, à savoir un faible taux de recours grâce à une clarification préalable des critères.
- 11 Il existe un vademécum spécifique pour les stages et l'épreuve intégrée. Ce document sert d'outil de communication entre l'établissement et les étudiant·es. De plus, il assure une certaine formalisation des règles et procédures entourant la gestion de ces activités pédagogiques. Des réunions transversales entre chargé·es de cours des UE Stage et EI sont également organisées pour permettre un partage de bonnes pratiques et un meilleur accompagnement des étudiant·es.
- 12 Des séances d'information spéciales sont prévues pour les stages. Toutefois, ce sont les étudiant·es qui font les démarches en vue de l'obtenir. Le stage doit être validé par le professeur titulaire, le superviseur du stage de l'entreprise et la direction adjointe. Toutefois, l'absence de rencontre entre les professeur·es encadrants et les maîtres de stage constitue une lacune importante qui gagnerait à être corrigée, notamment afin d'assurer une évaluation juste et équitable des étudiant·es et le respect des engagements de l'entreprise envers le stagiaire.
- 13 En ce qui concerne l'épreuve intégrée, des séances d'information sont également organisées pour permettre aux étudiant·es de poser leurs questions. Pour certains programmes, un module projet en dernière année, dans le cadre duquel des heures en classe sont dédiées, est prévu pour travailler individuellement l'épreuve intégrée ; le tout, sous la supervision d'un·e professeur·e des UE déterminantes.
- 14 Il n'existe pas à l'EAFc Namur-Cadets de mécanismes de communication formelle permettant le partage des bonnes pratiques des activités d'enseignement, pour assurer que les étudiant·es jouent un rôle actif dans le processus d'apprentissage, et d'évaluation. Ce faisant, tous les aspects du processus éducatif, de l'engagement des étudiant·es à l'innovation pédagogique, en passant par la transparence des évaluations peuvent être affectés.
- 15 L'établissement compte ajouter quatre nouveaux bacheliers en co-diplomation à son offre de formation. Selon l'information recueillie, les programmes offerts en co-

diplomation sont essentiellement pensés en termes d'optimisation des ressources entre partenaires de co-diplomation.

RECOMMANDATIONS

- 1 Dans un objectif d'approche-programme et pour faire des coordinations de section une véritable mission d'encadrement et de coordination des équipes enseignantes, le comité suggère d'augmenter, dans la mesure du possible, le nombre de périodes alloué à cette mission.
- 2 Le comité invite l'établissement à concrétiser dès que possible ses travaux de réflexion en matière d'hybridation des apprentissages pour en faire une véritable politique en la matière.
- 3 Le comité suggère de valoriser l'innovation pédagogique allant dans ce sens par une communication formelle interne pertinente de partage des bonnes pratiques.
- 4 Pour favoriser un environnement d'apprentissage inclusif et garantir un accès équitable à l'apprentissage pour tous les étudiant-es, quel que soit leur profil, leur situation ou leurs besoins spécifiques, le comité invite l'établissement à s'inspirer de méthodes pédagogiques qui tiennent compte des différents types d'apprenant-es et qui visent à éliminer les obstacles qui les empêchent de participer pleinement à leurs apprentissages comme, par exemple, en ayant recours à la Conception Universelle de l'Apprentissage (CUA)⁴.
- 5 Le comité encourage l'établissement à introduire au moins une rencontre entre les professeur-es encadrants et les maitres de stage afin d'assurer la qualité de l'évaluation des étudiant-es de même que le respect de la convention entre l'entreprise et le stagiaire.
- 6 Le comité suggère la mise en œuvre d'un système qui favorise le partage des bonnes pratiques des activités d'enseignement en vue de contribuer à améliorer à la fois la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage tout en créant une communauté plus collaborative, réfléchie et réactive.
- 7 Le comité invite l'établissement à s'assurer de prendre également en compte la plus-value du volet pédagogique lors de l'évaluation des programmes à offrir en co-diplomation.

⁴ Voir à ce sujet : <https://recit.cssdd.gouv.qc.ca/approches-p%C3%A9dagogiques/conception-universelle-de-l'apprentissage> (consulté le 15 février 2025).

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 des acquis.

CONSTATS ET ANALYSES

Admission

- 1 Le recrutement des candidat-es étudiant-es s'effectue par divers moyens. Le site internet présente les informations générales concernant les inscriptions, les horaires et les valorisations. L'EAFIC Namur-Cadets mène aussi deux campagnes publicitaires sur les bus du réseau TEC, en mai et en septembre. Faute de collecter des données au sujet du recrutement des étudiant-es, l'efficacité de ces campagnes demeure toutefois inconnue. Enfin, l'établissement publie une brochure reprenant l'ensemble des formations et des feuillets ciblés pour chaque formation.
- 2 Le règlement général des études et le règlement d'ordre intérieur (ROI) sont disponibles pour les étudiant-es sur *Smartschool*. Un guide de l'étudiant-e regroupant l'ensemble des informations utiles tout au long du parcours de formation (admission, progression, reconnaissance des acquis, etc.) et les personnes de contact pour chaque aspect de ce parcours est disponible sur le site internet de l'établissement.
- 3 Le secrétariat est responsable des inscriptions. L'établissement explique sur son site Internet la procédure à suivre et les documents à fournir. De plus, il permet de prendre des rendez-vous, mais pas d'inscriptions en ligne.
- 4 La gestion de chaque bachelier est attitrée et sous la responsabilité d'une seule personne. Par contre, la relève pour l'une ou l'autre des secrétaires référentes est assurée par exemple en cas d'absence. Cette façon de faire garantit que les étudiant-es reçoivent le soutien nécessaire, en tout temps peu importe leur secteur d'études.
- 5 Dans certains cas (par exemple, absence de CESS), l'admission est conditionnée par la réussite d'épreuves d'admission. En cas d'échec, les directions adjointes analysent les dossiers et suggèrent aux candidat-es d'autres programmes de formation pouvant mieux correspondre à leurs profils.
- 6 Les programmes offerts en co-diplomation comportent un défi particulier. Les documents collectés doivent être transmis d'un établissement à l'autre. Dans les faits, l'étudiant-e doit s'inscrire dans les deux établissements. Il en va de même pour la suite de son parcours ce qui alourdit les démarches administratives pour les étudiant-es alors que leur emploi du temps (carrière parallèle, vie de famille, etc.) est déjà souvent chargé.
- 7 Post-inscription, c'est au secrétariat qu'incombe la responsabilité de répondre en première ligne aux étudiant-es pour toutes questions de nature administrative. Cela permet aux étudiant-es d'avoir accès en tout temps à une personne-ressource qui sera en mesure de les assister ou de leur expliquer la marche à suivre pour obtenir réponse à leurs questions.

Progression

- 8 Un poste de conseillère en formation a été nouvellement créé. Cette personne assure le rôle d'aide à la réussite et à la mise en place de plan d'accompagnement des étudiant·es qui le souhaitent. Il est prévu qu'elle assume aussi la mission de conseillère en orientation, notamment en cas d'échec important de certain·es étudiant·es. Au moment de la visite, cette fonction demeurerait toutefois méconnue des étudiant·es.
- 9 Le comité constate que peu d'informations sur le parcours des étudiant·es sont collectées, à l'exception de ce qui est disponible via la base de données ENORA (cf. ESG 1.7). Il n'y a, par exemple, pas d'évaluation des causes d'échecs ou d'abandons. Cette absence de données pour servir au pilotage notamment des situations problématiques rend les actions difficiles à identifier et à mener pour améliorer le parcours étudiant.
- 10 Les grilles d'évaluation (cours, stage et TFE) ont été revues au cours des dernières années dans le cadre de la démarche qualité. Celles-ci sont accessibles par l'ensemble de la communauté sur *Smartschool*. Il en est de même pour les fiches UE.
- 11 Pour les programmes offerts en co-diplomation, les modes de fonctionnement diffèrent entre les établissements de formes d'enseignement différentes rendant parfois difficile de tout faire coïncider en terme administratif. Par exemple pour l'Enseignement pour adultes, la validation des UE se fait par UE tandis qu'elle a lieu en fin de session dans les HE.

Reconnaissance

- 12 La valorisation des acquis (VAE) est gérée par la référente PAE, qui s'assure que la procédure est bien suivie. Cette procédure est affichée à différents endroits dont les valves et *Smartschool*, mais aussi sur le site internet pour les candidat·es potentiel·les. Les étudiant·es sont ainsi bien informé·es de la possibilité de procéder à une VAE et une personne-ressource est mise à leur disposition pour les appuyer dans cette démarche.
- 13 Les demandes de VAE et de dispenses font l'objet d'une évaluation par l'enseignant·e qui peut décider de façon discrétionnaire de soumettre l'étudiant·e à un test afin de vérifier ses acquis. Bien que la décision finale d'accorder ou non la valorisation revient au Conseil des études, cette liberté pédagogique pourrait potentiellement entraîner un traitement inéquitable des dossiers de VAE.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la publication d'un guide de l'étudiant·e et sa distribution aux nouveaux et aux nouvelles en début d'année. Il est recommandé de le rendre spécifique aux étudiant·es de l'enseignement supérieur, et de l'étayer en ajoutant des informations comme la procédure de VAE et le recours possible à la conseillère en formation. Enfin, il serait utile de prévoir un mécanisme d'actualisation périodique de ce guide.
- 2 Le comité suggère de demander lors des inscriptions comment les personnes ont connu l'établissement. Cette donnée serait utile pour mesurer l'efficacité des campagnes publicitaires ou plus largement des moyens de communication visant à faire connaître l'établissement.

- 3 Le comité invite l'établissement à simplifier la gestion des informations et documents entre les établissements partenaires pour les programmes offerts en co-diplomation. L'allègement administratif pour les étudiant-es pourrait passer par la création d'une plateforme numérique centralisée qui permettrait d'automatiser le processus en tout ou en partie.
- 4 Le comité invite l'établissement à revoir la procédure accordant à l'enseignant-e la possibilité de soumettre l'étudiant-e à un test afin de vérifier ses acquis. L'établissement de barèmes guidant dans quelles circonstances un test est nécessaire assurerait un traitement plus équitable des demandes de VAE.
- 5 Le comité recommande de mettre en place un processus d'évaluation des causes d'échecs ou d'abandons. Cette analyse devrait permettre d'agir de façon proactive sur les motifs de difficultés scolaires et ainsi parvenir à améliorer les taux de réussite et d'obtention du diplôme.

Bonne pratique :

Dans certains cas (par exemple, absence de CESS), l'admission est conditionnée par la réussite d'épreuves d'admission. En cas d'échec, les directions adjointes analysent les dossiers et suggèrent aux candidat-es d'autres programmes de formation pouvant mieux correspondre à leurs profils. Cette gestion visant à soutenir les candidat-es, même en cas d'échec, est particulièrement digne de mention.

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

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'établissement dispose d'un personnel dévoué, investi, voire passionné, et qui place l'étudiant·e au centre de ses priorités. Le comité considère que cela explique, du moins en partie, la présence d'un climat propice à l'apprentissage au sein de l'établissement.
- 2 En matière de recrutement, la seule latitude dont dispose l'établissement concerne le recrutement d'enseignant·es expert·es. Après le dépôt d'un dossier de candidature et un contact préalable avec la secrétaire de direction qui les familiarise avec le dossier pédagogique et les horaires, les candidat·es sont auditionné·es par la direction. Celle-ci investit, dans le cadre de cet entretien, la motivation à enseigner et la disponibilité du/de la candidat·e.
- 3 Au niveau des chargé·es de cours, leur recrutement se fait via un appel à candidature organisé au niveau du PO. Les personnes recrutées sont souvent des ancien·nes de l'E AFC Namur-Cadets ou des personnes repérées via les réseaux de professionnels. La direction et la secrétaire de direction portent une attention particulière aux titres requis et aux fonctions, mais également à l'expérience de chaque candidat·e.
- 4 Un faible taux de roulement (turnover) est observé pour les chargé·es de cours et les enseignant·es expert·es. La direction l'attribue notamment au climat régnant dans l'établissement, à l'empathie qu'elle témoigne à ces personnes et aux réponses apportées en cas de problèmes.
- 5 Pour ce qui est de l'accompagnement des nouveaux et des nouvelles chargé·es de cours, des procédures sont mises en place qui comprennent notamment un accueil par la direction, la secrétaire de direction et la directrice adjointe pédagogique. C'est cette dernière qui est responsable de l'accompagnement de ces nouvelles recrues. Elle présente les DP, les acquis d'apprentissage, les grilles d'évaluation et planifie des visites en classe avec débriefing peu après l'entrée en fonction. La recrue rencontre la coordination de section qui est un relais entre les différentes parties prenantes de la section. Les réunions de section, organisées au moins deux fois par an, permettent notamment le partage de bonnes pratiques. Enfin, les enseignant·es ont accès, via la plateforme *Smartschool*, aux documents inhérents à leurs activités.
- 6 En matière de développement des compétences et de formation continuée, les enseignant·es ont accès à la liste des activités proposées par la direction de la formation continuée du PO. Un lien est également disponible vers la plateforme d'appui pédagogique du réseau WBE. Cette plateforme offre des cours en ligne, des supports de cours, des exercices interactifs, des outils d'évaluation, et d'autres ressources éducatives pour aider les enseignant·es à enrichir leur pratique pédagogique.
- 7 La direction est bien consciente de la difficulté de mobiliser un·e chargé·e de cours ayant une charge de seulement quelques périodes. C'est la raison pour laquelle, si la

formation se déroule pendant les heures de cours, la direction considère que la participation est une activité de service. Ainsi le ou la chargé-e de cours ne doit pas récupérer les heures. En résumé, la participation des enseignant-es à des formations est faible et la cellule d'appui pédagogique du réseau est, de l'aveu de l'établissement, sous-utilisée. Le comité s'inquiète du faible taux participation à des activités de formation du corps professoral puisqu'il peut affecter la qualité de l'enseignement ainsi que les compétences pédagogiques et disciplinaires. À terme, cela peut également avoir des répercussions sur les étudiant-es, qui risquent de recevoir un enseignement moins adapté, moins innovant et moins efficace.

- 8 Dans l'état actuel des choses, seul-es les chargé-es de cours en fonction depuis moins de trois ans bénéficient d'une forme d'entretien d'évaluation à la suite duquel un plan d'accompagnement peut être mis en place. Or, des entretiens d'évaluation ou de fonctionnement au cours desquels les collaborateur-trices et leurs responsables peuvent échanger sont importants dans le cadre de la mise en place d'un système d'assurance qualité pour toutes et tous, peu importe l'ancienneté puisqu'elles aident à prévenir la stagnation, à maintenir l'engagement et la motivation des professeur-es, et à identifier les besoins en formation et développement. L'absence d'entretien d'évaluation ou de fonctionnement vaut également pour le personnel administratif dont une partie souhaite bénéficier de formations leur permettant d'évoluer dans leur fonction ou en dehors.
- 9 Concernant les dimensions de l'environnement de travail et du bien-être, l'établissement réalise des efforts pour équiper au mieux les locaux dédiés aux activités d'enseignement ; par exemple, en introduisant des Tableaux Blancs Interactifs (TBI) ainsi que des installations multimédias.
- 10 Le DAEI et les discussions avec les sous-groupes rencontrés n'ont pas permis d'attester de l'implication des enseignant-es dans des activités ou travaux de recherche. Une telle implication assurerait le maintien d'un environnement pédagogique plus vivant, pertinent et en constante évolution.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère d'interroger les chargé-es de cours sur les conditions dans lesquelles ils pourraient s'engager dans des formations continuées par exemple pour identifier « le caractère sur mesure » de celles-ci en regard de leurs besoins et de leurs disponibilités.
- 2 En ce qui concerne les aspects pédagogiques, le comité recommande d'envisager un potentiel appui de la section CAP de l'EAFC Namur-Cadets, de la cellule d'appui pédagogique du réseau et des technopédagogues.
- 3 Le comité encourage l'établissement à développer une stratégie ou à tout le moins un plan de développement individuel des compétences volontaristes s'appuyant par exemple sur les constats faits dans le cadre des EEE et lors des visites en classe par la directrice adjointe pédagogique ou sur l'évolution des outils TICE servant à rendre l'enseignement plus interactif et l'étudiant-e proactif-ve.
- 4 Le comité invite l'établissement à saisir pleinement l'opportunité qui sera offerte par le décret du 20 juillet 2023 relatif au soutien, au développement des compétences professionnelles et à l'évaluation des personnels de l'enseignement. Celui-ci prévoit notamment l'organisation d'entretiens de développement professionnel.

- 5 Le comité incite les professeur-es à s'engager dans le cadre de travaux de recherche appliquée à la formation continue de l'apprenant-e adulte.

Bonne pratique :

L'organisation par l'établissement d'une UE relative à la gestion de conflits à destination des enseignant-es souhaitant de l'aide dans la gestion de leur classe ainsi que la mise en place de midis du bien-être pour le personnel du secrétariat confronté à des situations difficiles mérite d'être mise en lumière.

ESG 1.6. : Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiant·es

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 étudiant·es.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La plateforme pédagogique *Smartschool* sert de base de données de référence pour l'ensemble des documents pédagogiques et administratifs utiles au personnel enseignant. Elle devient peu à peu un outil incontournable pour la communication entre tous·tes les chargé·es de cours et les étudiant·es, pour la communication entre tous les membres du personnel, pour les cours en ligne, pour le partage de documents (notes de cours, fiches UE, grilles d'évaluation, etc.), pour le dépôt des travaux des étudiant·es ou encore pour la diffusion de capsules vidéo et de tutoriels.
- 2 Le comité s'interroge du fait que le choix d'utiliser *Smartschool* ne repose pas de prime abord sur une analyse des besoins de l'EAFC Namur-Cadets, mais plutôt sur une suggestion provenant d'un autre établissement. De plus, plusieurs personnes peuvent alimenter la base de données sans qu'une évaluation préalable de la qualité des documents ne soit faite. L'établissement s'en remet au professionnalisme de chacun·e pour assurer la qualité de ce qui y est déposé. Cela représente toutefois un risque important aux yeux du comité. Sans un contrôle rigoureux des documents entrants, la qualité et la fiabilité des informations contenues dans la base de données pourraient être sérieusement compromises.
- 3 Par ailleurs, la plateforme *Smartschool* ne serait pas parfaitement adaptée aux cours hybrides ; c'est-à-dire mixant des activités d'apprentissage en présentiel et à distance en exploitant différents outils pédagogiques et numériques permettant la communication, l'interaction et la collaboration avec et entre les étudiant·es. Selon l'établissement, l'hybridation des enseignements présente pourtant une réelle opportunité étant donné les horaires décalés et la conciliation études-travail-famille des étudiant·es.
- 4 Enfin, le comité note l'absence d'indicateurs visant à mesurer la satisfaction des étudiant·es et des enseignant·es vis-à-vis de la plateforme, en dehors de retours informels. Cela empêche un monitoring efficace de *Smartschool* tant à l'égard de l'utilisation qui en est faite que du degré de satisfaction des différentes parties prenantes qui y ont recours.
- 5 D'autres plateformes sont utilisées en complément de *Smartschool*. Par exemple, les étudiant·es peuvent se connecter à la plateforme ENORA pour consulter certaines données comme leurs résultats d'évaluation. De même, la plateforme Moodle est encore utilisée dans certains cas pour des UE indépendantes, bien que l'établissement ait fait le choix de passer entièrement sur *Smartschool*. Enfin en cas de co-diplomation, les étudiant·es ont également recours à Teams ou à la plateforme utilisée par l'établissement partenaire, car il n'existe pas de lien direct entre les systèmes des établissements concernés. Cette multiplication des canaux est peu

conviviale de l'avis du comité et peut mener à de la confusion pour les étudiant-es qui doivent retrouver l'information au bon endroit, voire à la perte de cette dernière.

- 6 L'EAFC Namur-Cadets partage ses locaux avec deux autres établissements : la Haute École Albert Jacquard (HEAJ), qui propose de l'enseignement supérieur, et l'École Henri Maus, qui dispense de l'enseignement secondaire. Bien que les salles de classe soient adaptées à l'offre de services, l'établissement identifie le manque de locaux mis à la disposition des étudiant-es en dehors des cours (cafétéria, local d'étude, local de détente) comme étant un point d'amélioration potentielle.
- 7 Il existe un formulaire à l'intention des enseignant-es pour faire remonter des besoins concernant les infrastructures ou le matériel. Par contre, le comité n'a pas eu de connaissance d'un tel formulaire pour les étudiant-es. Leurs besoins sont récoltés de manière informelle via des demandes à la direction ou à l'économat. Le comité estime qu'il existe un risque que les ressources ne correspondent pas aux besoins des étudiant-es.
- 8 L'établissement a récemment investi dans du matériel informatique. La mise à disposition de nouveaux ordinateurs fixes et portables permet aux étudiant-es d'avoir toujours accès au matériel nécessaire à leur apprentissage. Le comité salue cette initiative. Par ailleurs, l'environnement d'apprentissage a été amélioré en introduisant des tableaux interactifs (TBI) ainsi que des installations multimédias.
- 9 Il existe divers services d'aide et d'accompagnement des étudiant-es (VAE, aide à la réussite, inclusion, etc.) au sein de l'EAFC Namur-Cadets. Ces services sont présentés lors de leur inscription et de leur accueil. De plus, une communication directe est adressée par les enseignant-es aux étudiant-es concerné-es ce qui permet une orientation vers les services adéquats. Le comité note toutefois que le rôle du référent inclusion semble moins bien connu des différentes parties prenantes ; ce qui limite l'utilisation de ses services.
- 10 L'accompagnement des étudiant-es, qui comprend l'orientation, les PAE et la valorisation des acquis, est géré par une personne référente, la conseillère à la formation, en fonction depuis peu. Ce nouveau poste a pour objectif de mieux orienter les étudiant-es. Cependant, le comité identifie des difficultés à cerner correctement son rôle, notamment parce qu'il n'y a pas de local attribué à cette fonction et qu'il y a une certaine confusion avec le rôle du secrétariat. Ainsi, malgré la création d'un poste dédié à l'orientation, les directions adjointes continuent à être sollicitées par les étudiant-es.
- 11 Par ailleurs, une personne référente est présente pour les demandes des étudiant-es inscrit-es en soirée à un programme offert en co-diplomation (HEAJ et EAFC Namur-Cadets).
- 12 Le comité constate que le référent inclusion n'a pas de local attribué à sa fonction, alors même qu'il est soumis au secret professionnel. Il en va de même pour les employé-es du secrétariat qui n'ont pas un espace de travail permettant de traiter avec confidentialité certaines situations particulières (par exemple, problèmes financiers d'un-e étudiant-e). Cette absence de local adapté peut jouer sur la connaissance du service d'inclusion, mais pourrait aussi mener certain-es à se priver du soutien nécessaire à la poursuite de leurs études par crainte de bris de confidentialité.
- 13 L'aide à la réussite est laissée à la discrétion de chaque enseignant-e. Un service d'aide à la réussite existe, mais il est plutôt destiné au niveau secondaire. Bien que cela ne semble pas être un manque pour l'instant, car l'équipe pédagogique est à l'écoute des besoins des étudiant-es en fournissant l'aide et les remédiations nécessaires, il n'en demeure pas moins que l'établissement gagnerait, conformément

au concept d'amélioration continue, à mieux encadrer cette pratique en s'inspirant de ce qui s'y fait au niveau secondaire.

- 14 Les étudiant·es ont accès aux services du Pôle Académique de Namur (accompagnement pédagogique, aide à l'orientation, support psychologique, assistance à la recherche de stages et d'emplois, bibliothèques et ressources documentaires, etc.) mais ils sont peu utilisés. Il n'est toutefois pas possible de dire si cela vient d'un manque de besoin ou d'un manque de connaissance de cette possibilité.
- 15 Il n'existe pas à l'heure actuelle de procédure pour récolter des données sur l'utilisation et l'efficacité des différents services d'accompagnement. Cela s'explique notamment par le partage de certaines tâches entre plusieurs personnes et l'absence de questionnaire à destination des étudiant·es. Encore une fois, l'absence de collecte de données à ce sujet prive l'établissement d'une évaluation de la valeur ajoutée des services d'accompagnement offerts aux étudiant·es.
- 16 L'établissement n'a pas de réseau alumni qui permettrait de garder contact avec les ancien·nes étudiant·es. Il arrive que les diplômé·es soient appelé·es pour participer au jury des EI, mais ce contact n'est pas formalisé. Le comité pense qu'il s'agit d'un élément important dans la vie d'un établissement pour faire vivre sa culture en externe. Les alumni peuvent également participer à des enquêtes pour donner leur avis sur les enseignements, ou venir parler de leur métier aux étudiant·es actuel·les.
- 17 Enfin, la direction a pour ambition de développer la mobilité internationale via le programme Erasmus+, mais cela a été reporté face à d'autres priorités et à un manque de ressources.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité croit qu'il est primordial qu'une évaluation des documents soit faite avant d'en permettre la sauvegarde dans *Smartschool* en vue d'assurer en tout temps la qualité et la fiabilité des informations contenues dans la base de données.
- 2 Le comité invite l'EAFC Namur-Cadets à mieux adapter la plateforme *Smartschool* aux besoins des cours hybrides en travaillant en collaboration avec le corps professoral pour permettre de répondre rapidement aux besoins les plus criants.
- 3 Le comité suggère de réaliser des enquêtes sur l'utilisation des plateformes et de générer des données quant à leur utilisation afin de s'assurer de la satisfaction des parties prenantes. Une procédure similaire pourrait être envisagée concernant les besoins en matériel.
- 4 Le comité encourage l'EAFC Namur-Cadets à mener des travaux de réflexion sur la multiplication des plateformes et les moyens de mieux centraliser l'information pour faciliter l'apprentissage des étudiant·es inscrit·es à un programme offert en co-diplomation.
- 5 Le comité invite l'établissement à poursuivre la diffusion d'information sur les services d'accompagnement, à l'inscription, mais aussi tout au long du parcours de l'étudiant·e ; par exemple grâce à une collaboration avec les coordinateur·trices de section pour que l'information soit partagée équitablement dans toutes les sections.
- 6 Le comité invite à conférer, dans la mesure du possible, un espace fixe aux différent·es référent·es des services d'aide et d'accompagnement afin de leur permettre d'atteindre les objectifs de soutien adéquat aux étudiant·es.

- 7 Le comité encourage l'EAFC Namur-Cadets à améliorer la publicité des services offerts en dehors de l'établissement, comme ceux du PAN.
- 8 Le comité suggère de créer un questionnaire sur les services d'accompagnement. Celui-ci pourrait être envoyé par courriel après le recours à un de ces services afin de pouvoir produire des statistiques et, à la lumière de leur analyse, améliorer la prestation des services offerts.
- 9 Le comité encourage l'établissement à développer la mobilité internationale des étudiant-es via le programme Erasmus+.

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 Un certain nombre de données sont disponibles via la base de données ENORA (âge, sexe et titre des étudiant·es, saisie des présences et des résultats, etc.) commune aux établissements d'enseignement pour adultes relevant de WBE. D'autres chiffres sont déclarés disponibles. Il s'agit, par exemple, du taux d'insertion socioprofessionnelle ou du nombre d'enseignant·es ayant participé à la formation hybridation ; une approche pédagogique qui combine à la fois des modalités d'enseignement présentielles et à distance (en ligne). Par ailleurs, certains responsables de services transversaux opèrent de leur propre initiative une collecte d'informations concernant les dossiers dont ils ont la charge et observent alors l'évolution de certain·es étudiant·es. Dans l'état actuel des choses, ces données ne servent pas encore d'indicateurs pour le pilotage institutionnel.
- 2 De plus, l'établissement reconnaît lui-même un manquement au niveau de la récolte des données et des résultats d'enquêtes permettant son pilotage stratégique et opérationnel. Le comité considère que la démarche de l'établissement visant à intégrer la collecte de données dans un processus global incluant la compilation, l'analyse et l'archivage dans une optique d'amélioration continue est pleinement justifiée. Il en va de même pour les tableaux de bord, tant au niveau des sections qu'au niveau institutionnel, qui devront être établis afin de disposer de données quantitatives et qualitatives, conformément au plan d'action du bachelier en Informatique, et en intégrant les indicateurs prévus dans le plan d'action institutionnel annexé au DAEI.
- 3 Par ailleurs, les EEE, dont la mise en œuvre est laissée au libre arbitre des enseignant·es (cf. ESG 1.9), ne permettent ni la compilation ni la synthèse des opinions des étudiant·es à l'échelle des programmes. Ainsi, elles ne permettent d'attester ni de la pertinence ni de la cohérence des programmes ; ce qui, en principe, devrait être le but recherché de ce type d'évaluation.
- 4 Certaines actrices et certains acteurs rencontrés par le comité ont clairement exprimé ne pas être convaincu·es de la valeur ajoutée qu'il y ait à collecter des données ou des informations. Ils et elles estiment que le temps à y consacrer serait investi au détriment des réponses immédiates à apporter aux besoins quotidiens d'amélioration continue des opérations.

Si la réactivité dont ils et elles font preuve mérite d'être soulignée, il n'en demeure pas moins que la collecte de données relatives à leurs interventions est nécessaire selon le comité dans une perspective de gestion à moyen et long terme pour orienter les évolutions stratégiques. En effet, l'enregistrement de ces données (par exemple, taux de diplomation, taux de placement en emploi, développement professionnel des ressources humaines, qualité des infrastructures, retours des parties prenantes, etc.) permettrait de fournir des informations éclairant l'établissement sur la qualité de ses services et de soutenir l'expression de conseils et de recommandations relatives aux adaptations et améliorations à apporter. La production de ces données est aussi

importante pour assurer la continuité des opérations et la production de rapports d'activités à l'intention d'instances de gouvernance externes.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de formaliser et planifier les collectes de données sur le parcours des étudiant·es, de l'inscription à la diplomation en élaborant une méthodologie et des critères de confidentialité (assurant l'anonymisation, la sécurisation des informations, le respect des droits des individus et la conformité avec la législation en vigueur) et ce, dans une logique d'amélioration continue.
- 2 À titre de premier pas, le comité suggère d'organiser un monitoring systématique des interventions des services transversaux au bénéfice des étudiant·es afin de disposer d'informations sur le profil de ceux-ci, le type d'intervention mise en œuvre et, dans la mesure du possible, l'impact sur le parcours des bénéficiaires. Un autre pas consisterait à obtenir un retour plus structuré de la part des alumni et des milieux professionnels.
- 3 Le comité suggère de mettre en œuvre le projet envisagé au niveau du bachelier en Informatique - visant à construire un tableau de bord par section et institutionnel – dans une perspective d'essaimage à l'ensemble des sections.

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 Le site internet de l'établissement est un outil de communication externe par excellence qui a récemment fait l'objet d'une refonte complète. Il présente désormais toutes les informations nécessaires au sujet de l'établissement et des formations qui y sont proposées. On y retrouve facilement des informations claires concernant la description du programme, les conditions d'admission, les modalités d'inscription, le dossier pédagogique et les débouchés. Il serait ainsi tout de même possible d'en bonifier le contenu pour qu'on y retrouve, par exemple des données concernant l'emploi des diplômés.

Par ailleurs, un onglet relatif à la qualité a récemment été ajouté au site internet. Ce dernier reprend notamment les rapports des évaluations externes produits par l'AEQES et les plans d'action qui y sont associés. Cela démontre bien l'adhésion et l'intérêt de l'établissement au concept de l'assurance qualité et de son intention de le faire vivre au quotidien.

- 2 La gestion du site internet est à la charge du directeur adjoint, à sa propre initiative. Le comité déplore que cette tâche relève simplement de la bonne volonté d'un membre du personnel de direction plutôt que d'être inscrite dans une description de tâches et qu'un certain temps de travail y soit alloué de manière à garantir son actualisation en continu. De même, aucun moyen n'a été prévu de manière à évaluer l'efficacité des modifications apportées au site.
- 3 L'établissement participe à des salons de l'enseignement et organise des portes ouvertes. De plus, les réseaux sociaux sont régulièrement alimentés d'informations propres à l'établissement ou d'événements extérieurs en lien avec le monde professionnel auxquels les étudiant-es ont participé : des visites, des conférences, etc. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble sur les activités de l'EAFC Namur-Cadets et de lui donner de la visibilité.
- 4 Afin de garantir une visibilité et un engagement efficaces de tout type d'organisation, un plan de communication complet devrait être déployé ; ce qui n'est pas le cas à l'EAFC Namur-Cadets au moment de la visite. Ce plan devrait notamment définir des objectifs clairs, s'intéresser à une variété de canaux de communication, déterminer un calendrier des publications et établir de moyens d'en mesurer l'efficacité.
- 5 La communication de type ascendante (« bottom-up ») avec les différentes parties prenantes externes (diplômé-es et représentant-es du monde professionnel) revêt un caractère informel. Si elles étaient mieux encadrées, ces pratiques serviraient à alimenter en continu le système d'information institutionnel et lui seraient utiles pour soutenir sa démarche qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère d'inscrire dans la description de tâches d'une fonction pertinente la responsabilité de la gestion du site Internet, incluant l'évaluation de l'efficacité des modifications apportées, et d'y allouer, dans la mesure du possible, un certain nombre de périodes.
- 2 Le comité invite l'EAFC Namur-Cadets à améliorer ses pratiques institutionnelles de communication formelle notamment celles de type ascendant (« bottom-up ») avec les diplômé·es et les représentant·es du monde professionnel. L'établissement devrait pouvoir ainsi compter encore plus sur ses alumni pour agir à titre d'ambassadeurs et d'ambassadrices de l'établissement dans leurs environnements professionnels respectifs.
- 3 Le comité engage l'établissement à établir un plan de communication externe qui lui permettrait de mieux structurer les actions entreprises et qui faciliterait le suivi et l'amélioration des activités de communication.
- 4 Le comité encourage l'établissement à veiller à ce que son site internet demeure en tout temps une ressource précieuse présentant une information à jour pour les candidat·es étudiant·es.

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 étudiant·es 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 Le DAEI mentionne l'implication de certains membres du personnel de l'établissement au sein de groupes de travail dans les structures de révision des dossiers pédagogiques de certains programmes. Par ailleurs, plusieurs membres du personnel ont déclaré leur intérêt pour la participation à un tel processus. Les limites évoquées à cette implication sont la crainte du manque de ressources dédiées, notamment en temps. Le manque de temps et de disponibilité de nombreux·ses enseignant·es associé au fait que le temps passé dans les groupes de travail n'est pas comptabilisé dans la charge sont donc les principaux obstacles à franchir pour parvenir à une implication plus grande des enseignant·es à l'amélioration continue des programmes.
- 2 L'établissement a déjà réalisé l'exercice d'autoévaluation programmatique pour plusieurs de ses bacheliers et accueilli des comités d'expert·es externes conformément aux procédures de l'AEQES. Dans le cadre des évolutions du cadre d'assurance qualité en cours en FWB, les établissements sont invités à envisager d'internaliser les évaluations de programmes aujourd'hui conduites par l'AEQES selon une méthodologie et un calendrier qui leur seraient propres. À ce stade de la réflexion de l'EAFC Namur-Cadets, le comité n'a pas observé suffisamment d'éléments d'une politique active et pérenne et de processus attestant qu'une dynamique d'évaluation autonome des programmes existe en dehors du cadre des missions de l'AEQES.
- 3 Les recommandations formulées par les comités d'expert·es dans le cadre des évaluations programmatiques sont systématiquement intégrées dans les plans d'action des sections. À plusieurs occasions, l'établissement explique avoir pris des décisions autonomes de capitalisation et de transferts des recommandations des expert·es d'une section vers d'autres ou vers l'établissement dans son ensemble ; par exemple : la mise en place des coordinations de section, la mise en place des délégué·es étudiant·es ou encore la centralisation des documents sur *Smartschool*.
- 4 Toutefois, de l'aveu de l'établissement, ces mêmes plans d'action, bien que présents sur le site internet, sont encore trop peu connus des membres du personnel. De ce fait, ils ne servent pas suffisamment d'instrument d'ancrage utile pour mobiliser les troupes et les inciter à en effectuer le suivi.

À l'EAFC Namur-Cadets, il n'y a pas de principes structurels de recueil d'information auprès des parties prenantes internes et externes ni de tableau de bord permettant le pilotage efficace du plan d'action préparé à la suite des évaluations programmatiques et des effets des actions menées. Ce faisant, l'établissement se prive d'améliorer en continu les activités d'apprentissage, les dispositifs pédagogiques, les stages, l'épreuve intégrée, etc.

- 5 Les coordinations de section ont été sollicitées pour actualiser les feuilles explicatives des formations, en tenant compte des débouchés et des nouveaux enjeux sociétaux, afin de mieux mettre en avant la dimension professionnalisante des formations. C'est à l'aide de la part d'autonomie et du recours aux chargé-es de cours expert-es issu-es du milieu professionnel qu'il est possible à l'E AFC Namur-Cadets d'assurer l'adéquation des diplômés aux besoins de la société locale (cf. ESG 1.2).
- 6 La systématisation des EEE peut être qualifiée comme étant embryonnaire (deux UE identifiées par an et par section). Les EEE sont encore majoritairement laissées à l'initiative des enseignant-es dans leur conception et leur exploitation. Enfin, il existe un questionnaire institutionnel de suivi des diplômé-es, peu exploité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité suggère de structurer et organiser l'évaluation des programmes en continu au niveau institutionnel afin d'en garantir la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes pédagogiques et l'adéquation des ressources des programmes. Ce dispositif institutionnel gagnerait à être mis en œuvre en anticipation d'une éventuelle prise d'autonomie de l'E AFC Namur-Cadets en matière d'évaluation programmatique.
- 2 Le comité se permet d'insister auprès de l'établissement sur l'importance de trouver des moyens de stabiliser les données et tableaux de bord utiles au pilotage de l'amélioration continue des programmes.
- 3 Le comité rappelle son invitation à formaliser et mieux exploiter les EEE pour effectuer un meilleur suivi en continu et améliorer l'évaluation périodique des programmes. Dans un souci d'amélioration continue des services offerts, le comité estime important de mettre en place une procédure plus systématique concernant les EEE incluant le stockage des informations, leur analyse et un retour structuré aux étudiant-es.

Bonne pratique :

L'établissement adopte une démarche proactive en capitalisant sur les recommandations issues des évaluations programmatiques de l'AEQES, en procédant à leur transfert entre les différentes sections ou vers l'ensemble de l'établissement, afin de maximiser leur impact et leur application à l'échelle institutionnelle.

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 pour adultes est soumis de façon cyclique aux audits du Service général de l'inspection qui portent un regard externe sur les établissements relevant de cette forme d'enseignement. Ces missions organisées annuellement sur la base d'une analyse d'indicateurs de performance (supérieurs ou inférieurs à la moyenne) ont pour but de donner à l'établissement une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités et l'aider à atteindre ses objectifs. Au moment de la visite de l'AEQES, l'EAFIC Namur-Cadets n'avait pas fait l'objet d'un audit du Service général de l'inspection.
- 2 Les programmes offerts dans l'enseignement pour adultes sont validés par la Fédération Wallonie-Bruxelles via les dossiers pédagogiques (cf. ESG 1.2). Cette validation permet de garantir une certaine cohérence, qualité et pertinence des programmes dispensés dans l'enseignement pour adultes, tout en veillant à ce qu'ils répondent aux objectifs éducatifs fixés par la FWB.
- 3 Les programmes de l'EAFIC Namur-Cadets sont également évalués par l'AEQES sur une base cyclique afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiant·es et de la société. Ces évaluations comportent une composante portant sur la démarche d'amélioration continue. L'établissement confirme que les recommandations des comités d'expert·es jugées pertinentes servent à alimenter sa propre réflexion institutionnelle et à bonifier les plans d'action des différentes sections. Un souci serait aussi accordé à la transversalité entre les différentes sections.
- 4 Bien que des réflexions sont en cours à l'échelle de WBE, l'absence, à ce jour, d'un processus formel d'évaluation des différents mécanismes d'assurance qualité au sein de l'EAFIC Namur-Cadets pourrait s'expliquer par le fait que le cadre méthodologique de l'AEQES pour l'évaluation institutionnelle soit encore en développement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à utiliser encore plus la composante portant sur la démarche d'amélioration continue des évaluations programmatiques de l'AEQES pour alimenter sa réflexion, en faire profiter les différentes sections et en arriver à développer une culture d'assurance qualité institutionnelle.
- 2 Le comité invite l'EAFIC Namur-Cadets à instaurer une activité de veille portant sur le cadre méthodologique de l'évaluation institutionnelle. Cela lui permettrait d'introduire un processus formel d'évaluation de sa démarche qualité dès le moment de sa diffusion aux établissements.

CONCLUSION

Cette évaluation institutionnelle de l'E AFC Namur-Cadets vise à examiner dans quelle mesure et de quelle manière le système d'assurance qualité actuellement en place et, plus généralement, le fonctionnement de la gouvernance de l'établissement, est adapté à ses objectifs et à son profil.

L'assurance qualité se définit comme un processus d'amélioration continue qui s'appuie sur les mécanismes que l'établissement met en place notamment pour vérifier la qualité de ses programmes d'études, pour encadrer la qualité de l'évaluation des apprentissages, pour piloter ses activités de développement institutionnel et pour examiner l'efficacité de ses dispositifs visant à améliorer la réussite de ses étudiant-es. L'assurance qualité doit être ancrée dans une culture d'amélioration continue qui implique une réflexion permanente sur les pratiques existantes, des retours d'expérience et l'analyse des forces et des faiblesses. Ainsi, un système d'assurance qualité bien mis en œuvre fournit des informations garantissant à l'établissement la qualité de ses activités. L'assurance qualité et l'amélioration continue sont donc des concepts étroitement liés visant à favoriser le développement d'une culture de la qualité à tous les niveaux de l'organisation.

Dans le dossier qui nous concerne, l'E AFC Namur-Cadets dispose d'une certaine expertise et d'une expérience déjà longue de l'assurance qualité. Le DAEI fourni présente une analyse critique et une évaluation juste de la situation dans laquelle évolue l'établissement. Le comité estime que l'E AFC Namur-Cadets a mis en place, à ce jour, des pratiques formelles (plan d'action, l'envoi de questionnaires, etc.) et informelles en matière d'AQ (par exemple : accueil des étudiant-es, accompagnement des apprenant-es et l'embauche d'enseignant-es expert-es dans le secteur professionnel). Toutefois, il lui reste encore du chemin à parcourir pour atteindre une culture qualité intégrée et institutionnalisée. En effet, les mécanismes d'AQ actuellement en place sont fragiles et dépendent fréquemment des personnes ainsi que de la qualité de leurs interactions. Ils ne sont pas encore suffisamment organisés de manière structurée et dynamique pour garantir une amélioration continue. Ce sont là les raisons pour lesquelles le comité estime qu'une culture commune de la qualité est encore en développement au sein de l'E AFC Namur-Cadets.

Bien que le manque de renforcement et de formalisation n'implique en rien un manque de qualité, le comité suggère de poursuivre le travail entamé de structuration des mécanismes par la production d'un certain nombre de politiques, de procédures, mais surtout de données de manière à assurer le maintien de la mémoire collective, la pérennisation des opérations et soutenir l'amélioration continue. En bref, le comité propose de commencer par réviser la déclaration de la politique qualité pour la remplacer par une politique en bonne et due forme. Par la suite, il faudra s'attaquer au plan stratégique, élément essentiel de tout système d'assurance qualité. Pour ce faire, l'établissement devra définir une série d'objectifs clairs, mesurables par des impacts attendus, lier les plans d'action des sections aux axes stratégiques retenus et ajouter des échéanciers pour évaluer l'avancement et maintenir l'engagement des parties prenantes. Non seulement la formalisation des procédures, mais aussi leur renforcement et leur adaptation continue permettraient à l'établissement d'évoluer, de garantir la cohérence, la transparence et la qualité dans l'exécution des activités AQ par la mise en place de mécanismes de pilotage institutionnel et de responsabilisation plus proactive.

Ainsi, à la lumière des informations recueillies, la « formalisation des procédures et des mécanismes (incluant la production de statistiques) », représente la majeure partie des éléments à travailler à l'heure actuelle à l'E AFC Namur-Cadets. En effet, une certaine formalisation des mécanismes constitue un passage obligé vers un système institutionnel d'AQ. À défaut, le caractère informel des démarches risque de se traduire par une fragilité du

système par des aléas tels que : le départ inopiné d'une personne, des perturbations internes et externes (cyberattaque), un changement de législation, etc.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance du système d'information en matière d'AQ, le comité suggère à l'EAFC Namur-Cadets de formaliser les enquêtes et sondages liés aux programmes. Il invite aussi l'établissement à organiser la collecte systématique de données en ce qui concerne l'insertion professionnelle des diplômé-es et à diffuser auprès des acteurs et des actrices de la formation les données recueillies à des fins d'assurance qualité. Cette démarche permettrait de dégager des indicateurs portant sur l'encadrement des étudiant-es, l'aide à la réussite ou les adaptations des programmes. De plus, elle fournirait des données supplémentaires et plus proches des réalités de terrain afin de progresser davantage dans la révision des programmes et la démarche qualité en général.

De plus, le comité invite l'établissement à passer à l'action et à réaliser les projets inscrits au plan d'action institutionnel en suscitant la collaboration de l'ensemble des parties prenantes. Le comité suggère de classer les intentions d'amélioration continue par ordre de priorité compte tenu des ressources disponibles. L'établissement est aussi encouragé à établir des buts à atteindre, mesurables de façon objective. Il sera ainsi mieux en mesure, le moment venu, d'attester du chemin parcouru. En outre, cela permettra de s'éloigner d'une analyse subjective, au profit d'une évaluation plus objective de la pertinence et de l'impact des mesures mises en œuvre.

En outre, réussir une démarche d'assurance qualité dans un établissement d'enseignement supérieur nécessite un engagement de la direction, la mise en place de normes et de processus d'évaluation continus, ainsi qu'une forte implication des parties prenantes. Le comité est persuadé que l'EAFC Namur-Cadets est en bonne voie d'y parvenir. La démarche doit viser une amélioration continue des pratiques pédagogiques, administratives et des services, tout en respectant des critères de qualité externes, garantissant ainsi une meilleure expérience pour les étudiant-es et une plus grande performance pour l'établissement. La présence d'un personnel disponible et empathique, qui place l'étudiant-e au centre de ses actions tout au long de son parcours et la présence d'un environnement sain et propice à l'apprentissage à l'EAFC Namur-Cadets augmente, d'autant plus, les chances de succès de la démarche qualité. Il est toutefois essentiel que l'institution adopte un processus cyclique (planification, action, évaluation, réajustement) qui lui est propre pour s'améliorer constamment sans attendre un déclencheur externe, par exemple, les visites d'évaluation de l'AEQES ou du Service général de l'inspection.

En terminant, le comité espère que cette première évaluation institutionnelle aura permis à l'EAFC Namur-Cadets d'obtenir un regard externe, objectif et réflexif de l'ensemble de ses procédures et qu'elle lui servira de tremplin en offrant les leviers nécessaires à la mise en place d'un système d'assurance qualité dynamique, intégré et, avant tout, adapté à ses besoins.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert-es



Évaluation
institutionnelle

2024-2025

Droit de réponse de l'établissement évalué

Le rapport reflète les débats avec les différents intervenants et le contenu du rapport ne nécessite pas de commentaires ou de corrections.

Nous n'avons pas d'observations de fond à formuler et remercions le Comité des experts pour la qualité des échanges, des interventions et des recommandations exprimées.

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

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

Ce droit de réponse a été validé par les autorités académiques et par la coordination qualité institutionnelle de l'établissement.

**Enseignement pour Adultes
et de Formation Continue**
Namur-Cadets
Place de l'École des Cadets 6 - 5000 Namur
Tél 081-22 29 03

C. LOCHY
Directeur

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE 1 - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'EAFC Namur-Cadets des 5 et 6 décembre 2024

Jeudi 05 décembre 2024

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Participants
9.30	10.00	Installation du comité	
10.00	11.30	Généralités, lignes directrices Dont Plan d'action institutionnel et qualité	Direction, coordination qualité (CQ) et agent qualité PO (3 personnes)
11.30	11.45	Debriefing	
11.45	12.30	Outils numériques, Smartschool et laboratoires	Support informatique + CQ (2 participants)
12.30	13.30	Débriefing et déjeuner de travail	
13.30	14.30	Gouvernance : cadre de gestion	Direction, Directions adjointes (DA), (3 participants)
14.30	14.45	Debriefing	
14.45	15.30	Visite des infrastructures	Economat, support atelier, support informatique (3 participants)
15.30	15.45	Debriefing	
15.45	16.45	Aide à la réussite, accompagnement des étudiants et accompagnement des enseignants	Référents inclusion, PAE, (2 participants) et DA pédagogiques
16.45	17.00	Debriefing	
17.00	17.45	Coordination de section	Enseignants (6 participants)
17.45	18.00	Debriefing	
18.00	19.00	Rencontre avec les étudiants	Étudiants (8 participants)
19.00	19.15	Debriefing	

Vendredi 06 décembre 2024

Heure de début	Heure de fin	Entretien	Participants
8.45	9.15	Réunion de travail	
9.15	9.45	Secrétariat	Secrétaires (3 participants)
9.45	10.00	Debriefing	
10.00	10.30	Secrétariat de direction et Economat	Economat, Secrétariat de direction, DA administratif (3 participants)
10.30	10.45	Debriefing	
10h45	11h30	Partenariats/co-diplomation	Directions extérieures (4 participants)
11.30	11.45	Debriefing	
11.45	12.45	Enseignants (dont épreuve intégrée)	Enseignants (8 participants)
12.45	13.45	Débriefing et déjeuner de travail	
13.45	14.45	Maitres de stage externes et partenaires du monde professionnel	4 participants
14.45	15.00	Debriefing	
15.00	16.00	Etudiants diplômés	Alumni (5 participants) depuis maximum cinq ans
16.00	16.15	Direction	Direction (1 participant)
16.15	18.00	Debriefing final	
18.00	18.30	Restitution orale	