



**Cursus INSTITUTEUR PRESCOLAIRE**  
**Actualisation du calendrier et plan de suivi**  
**2013-2014**

**Rapport du comité de suivi**  
**adressé à la HAUTE ECOLE de BRUXELLES**

Comité de suivi :

Mme Angeline AUBERT-LOTARSKI et Madame Fabienne PIRONET

Ce rapport est adressé le 5 mai 2014 à :

- Mme Marianne COESSENS, directrice-présidente
- Mme Carine DIERKENS, directrice de catégorie
- Mme Isabelle LARDINOIS, coordonnatrice qualité DEFRE
- Mme Aline DURIEUX, coordinatrice qualité HEB

## **INTRODUCTION**

L'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) a procédé en 2009-2010 à l'évaluation des cursus d'INSTITUTEUR PRESCOLAIRE. A l'issue de cette évaluation, en janvier 2011, la Haute Ecole de Bruxelles (HEB) a transmis à l'AEQES un calendrier et un plan de suivi. En 2013, la HEB a souhaité bénéficier de la procédure de suivi proposée par l'AEQES et a alors transmis à l'AEQES un calendrier et plan de suivi actualisé.

Le 28 janvier 2014, un comité de suivi, mandaté par l'AEQES et composé de Mesdames Angeline AUBERT-LOTARSKI et Fabienne PIRONET, s'est rendu dans les locaux de la HEB afin d'évaluer dans quelle mesure le plan de suivi initial a été réalisé ; d'apprécier la pertinence du calendrier et plan de suivi actualisé et d'apprécier le développement de la culture qualité dans le cursus de « instituteur préscolaire ».

Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles est parvenu le comité de suivi à la lecture des documents transmis par la HEB et à l'issue de leurs entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Le comité de suivi tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les participants aux entrevues, notamment les étudiant(e)s, qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

Répondant au mandat que lui a confié l'AEQES, le comité de suivi a structuré le présent rapport comme suit :

- Volet 1 : état de réalisation du plan de suivi initial ;
- Volet 2 : pertinence du plan de suivi actualisé ;
- Volet 3 : appréciation de la culture qualité dans le cursus considéré.

Note :

Le présent rapport est destiné aux autorités académiques du cursus évalué ainsi qu'aux personnes en charge de la gestion de la qualité dans l'établissement et n'a pas vocation à être publié sur le site internet de l'AEQES.

La Cellule exécutive de l'AEQES archivera le contenu des rapports émis par les comités de suivi ainsi que les éventuels droits de réponse des établissements. Ces informations seront compilées (de manière à ne plus identifier les établissements concernés) et transmises au Comité de gestion de l'AEQES, de manière cyclique et pérenne. Ainsi, l'Agence disposera de données régulières faisant état du développement des systèmes et démarches qualité dans les établissements et programmes d'enseignement supérieur, ce qui lui permettra de dégager, le cas échéant, certaines tendances et analyses.

## ***Volet 1 : état de réalisation du plan d'action initial***

---

### **a. Constat global**

La catégorie pédagogique et la section préscolaire de la HEB se sont engagées dans une démarche très systématique et structurée de programmation/réalisation/évaluation du plan d'action initial.

Cette démarche s'est effectuée en fluidité et en cohérence avec les autorités académiques et les autres catégories de l'établissement, dans le respect des spécificités de chacune des catégories et de chacun des cursus – les liens de confiance et la stabilité des personnes en charge de la direction et de la coordination qualité sont à cet égard des atouts indéniables.

En conséquence, le comité de suivi a pu constater les résultats suivants :

- une même vision partagée par la section préscolaire et la catégorie pédagogique et incarnée autant dans les discours des personnes (y compris des étudiants) que dans les modes de fonctionnement ;
- un dynamisme et un engagement des équipes dans la réflexion critique et dans l'action ;
- une conformité de l'observé avec le document d'actualisation du plan d'action avec un très haut niveau de réalisation des actions planifiées. Revu annuellement, le plan d'action a même fait l'objet de nombreux ajouts d'actions dont bon nombre sont d'ores et déjà réalisées.

À ce stade, compte tenu des défis qui attendent l'établissement les prochains mois (Mise en œuvre du Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études) et de l'énorme travail accompli les trois dernières années, le comité de suivi, tout en appréciant la proactivité et l'efficacité des équipes, invite la section à être attentive aux risques d'épuisement et de dispersion des énergies. Il serait opportun de marquer un temps de pause pour à la fois prendre du recul, bien consolider ce qui a été mis en place, capitaliser sur les acquis et se centrer sur l'essentiel.

### **b. Analyse détaillée**

Suite à l'évaluation menée en 2009/2010, la section a établi un plan d'action autour de six axes qui organisaient et incluaient les recommandations faites par les experts.

#### **Axe 1 : spécificités de la formation d'un enseignant préscolaire**

L'action la plus prioritaire du plan a été la réalisation d'un « Référentiel d'évaluation des compétences professionnelles de l'enseignant préscolaire ». Connue et utilisée par tous les acteurs, cet outil se révèle effectivement porteur de sens pour tous et les principes qu'il énonce constituent le véritable point de référence pour toutes les décisions stratégiques et pédagogiques.

Conçu d'emblée comme un outil évolutif et opérationnel, le référentiel construit et la démarche pour y parvenir semblent répondre aux objectifs qui étaient visés. Déjà revu et amélioré à plusieurs reprises, il représente une base très solide pour l'adaptation du cursus aux principes de la réforme en cours.

Il reste à déterminer de quelle manière un nombre accru de maîtres de stage pourront mieux s'approprier cet outil.

#### **Axe 2 : implications des enseignants dans les services à la collectivité**

Les actions entreprises dans le cadre de cet axe ont pris en compte la contrainte du financement en enveloppe fermée et avaient un double objectif : 1° la reconnaissance et la valorisation des enseignants et 2° un effet structurant sur la formation.

Le comité de suivi a pu constater l'atteinte de ces objectifs. La valorisation est à la fois matérielle (clé de répartition des attributions) et symbolique (reconnaissance dans les discours et à travers des espaces de partage et de diffusion comme des expositions, des échanges entre écoles, entre sections, etc.).

Les enseignants ont témoigné de la reconnaissance qu'ils ont reçue au travers des feedbacks positifs des acteurs de terrain. Un renforcement du soi professionnel est perceptible. Ils soulignent en outre les synergies positives qui, favorisées par la politique de recrutement des enseignants, naissent de la complémentarité entre profils et générations différentes.

### **Axe 3 : partenariat avec les terrains professionnels, les acteurs socioculturels et environnementaux**

La section a conclu de très nombreux partenariats en ce sens. Ils profitent tous aux étudiants et à leur formation. Il ressort clairement que, en cohérence avec les actions de l'Axe 1, la finalité ultime de tous ces projets menés en interne (consolidation de la communauté) et en externe (ouverture et services à la collectivité) a toujours été le renforcement de la dimension professionnalisante de la formation.

A ce stade, vu le très grand nombre de projets et de partenariats initiés et/ou réalisés dans le cadre des Axes 2 et 3, le comité de suivi invite la section à ralentir la cadence de création de nouveaux partenariats pour éviter, encore une fois, le risque de dispersion et d'épuisement. Il suggère la fusion, voire la redéfinition, de ces deux axes dans le prochain plan.

### **Axe 4 : participation des étudiants aux instances**

Cette recommandation a été effectivement prise en compte et différentes actions ont été menées. L'objectif était certes pertinent. Aujourd'hui, même si, cet objectif n'est pas totalement rencontré (le taux d'absentéisme des étudiants aux réunions formelles reste très élevé), le comité relève que l'établissement a progressé en assurant la possibilité pour les étudiants d'échanger sur le fonctionnement de la formation et de contribuer à son amélioration. En effet, même si ces échanges se font de manière le plus souvent informelle, les étudiants se sentent écoutés, pris en compte et comprennent les contraintes de la Haute Ecole.

La question de la charge de travail des étudiants, qui est la cause principale de leur peu d'implication dans les instances, mérite cependant d'être travaillée plus en profondeur (cfr. Volet 2)

Le comité note très positivement le lien établi par l'équipe pédagogique entre l'objectif institutionnel (la participation des étudiants aux instances), le moyen indirect d'atteindre cet objectif (l'introduction dans le programme de 3<sup>ème</sup> année des séminaires obligatoires d'éducation à la citoyenneté) et un des objectifs de ces séminaires (aborder les différents rôles de l'enseignant dans son école).

### **Axe 5 : engagement dans la recherche**

L'établissement s'est engagé avec une forte volonté dans une stratégie de développement de la recherche dans toutes les catégories. Cela se traduit concrètement par une politique de recrutement de profils spécifiques, la nomination d'un coordinateur de la recherche au niveau de l'établissement et, au niveau de la catégorie pédagogique, par la reconnaissance, même si elle reste souvent symbolique, des activités de recherche des enseignants.

La section s'inscrit dans le modèle recherche/action/formation, très pertinent pour une catégorie pédagogique et le potentiel de la recherche en partenariat avec la Fondation Roi Baudouin s'avère déjà important en termes de retombées (dynamique d'équipe, implication des étudiants, relations avec les maîtres de stage).

### **Axe 6 : gestion de la qualité**

Suite à l'évaluation de 2009/2010, l'équipe a fait montre d'une très grande capacité de résilience et a effectué un travail considérable tant en quantité (la catégorie a dû assurer en parallèle l'ensemble des tâches relatives au suivi et à la préparation de l'évaluation de plusieurs cursus) qu'en qualité (implication d'un maximum d'acteurs

dans la démarche, bilan annuel et régulation, mode de fonctionnement qui a largement favorisé le partage d'expériences et d'acquis entre les différents cursus au sein de la catégorie, etc.).

Tout cela démontre une volonté claire de pérenniser la démarche et les moyens mis en œuvre pour y arriver ont été efficaces.

Sur ce chapitre, le seul point qui semble problématique est l'évaluation des enseignements par les étudiants. Il apparaît en effet que le dispositif actuel ne permette pas de toucher à certains « tabous » (enseignants, charge de travail réel). Cette pratique n'est pas (encore ?) exploitée comme un outil de développement professionnel.

### c. Conclusion

Au vu de l'ensemble de ces éléments, le comité de suivi, bien que très positif sur les réalisations et le suivi envisagé, donne un **avis réservé** quant à la publication du plan d'action actualisé. Il invite l'établissement à prendre en compte les quelques remarques de forme suivantes en vue de la publication du document.

Quelques points d'attention généraux :

- bien cibler les personnes responsables (pilotes des actions) plutôt que de mentionner tous les acteurs impliqués dans une action
- veiller à une formulation plus concrète des objectifs visés et des résultats attendus
- veiller à la concordance entre les objectifs visés et l'identification des résultats (exemple, page 22, axe 3)

Quelques recommandations sur la structure du document :

- bien distinguer l'ancien plan et son bilan du nouveau
- dans la présentation de l'ancien plan et de son bilan : adopter une forme plus synthétique où le lecteur peut repérer ce qui était prévu initialement (avec indication du réalisé) et le distinguer de ce qui a été ajouté lors des évaluations annuelles (avec indication du réalisé)
- rédiger un texte qui articule le premier plan et le nouveau en soulignant les changements de contexte, l'identification de nouveaux besoins, et les critères de définition des priorités dans la présentation du nouveau plan d'action :
  - il est possible (et cela semble même pertinent) de modifier les axes (nombre, intitulé, contenu)
  - mettre en relief les priorités essentielles et les liens éventuels entre les axes, les axes et les actions, ...
  - mentionner les personnes responsables des actions et le planning

## ***Volet 2 : pertinence du calendrier et plan de suivi actualisé***

---

### **a. Pertinence des choix stratégiques posés par l'établissement au sein du plan d'action actualisé**

L'établissement a démontré sa capacité à identifier et justifier les besoins essentiels et des actions à mettre en œuvre pour y répondre, cela se retrouve dans le calendrier et plan de suivi actualisés.

Dans le contenu, les objectifs présentés dans les entretiens et cités dans le document semblent correspondre aux besoins ; par contre, comme indiqué ci-dessus, la reprise telle quelle des six axes de 2010 ne fait plus complètement sens.

Le comité de suivi estime que les quatre chantiers identifiés (profil enseignant et réforme, recherche, implication des étudiants et stages à projets) sont pertinents et dans la continuité avec les éléments clés de ces dernières années ; il invite toutefois l'établissement à prendre en considération les suggestions suivantes :

Chantier « Profil et réforme » : il est écrit dans le document actuel que « La réorganisation de la formation en unités d'enseignement *pourrait être* une opportunité réelle pour lutter contre la charge excessive de travail et d'évaluations ». Le comité de suivi propose d'en faire un objectif (« sera » au lieu de « pourrait être »).

Chantier « Recherche » : il est souhaitable d'inscrire explicitement dans les objectifs la valorisation des retombées des recherches sur les formations. Le modèle recherche/action/formation se révèle, on l'a dit, très pertinent pour une catégorie pédagogique.

Chantier « Implication des étudiants aux instances » : plusieurs pistes se dégagent : renforcer toutes les activités en verticalité (comme le forum qui permet aux étudiants des 3 années d'échanger entre eux) ; identifier et mettre l'accent sur les sujets prioritaires et/ou plus mobilisateurs pour les étudiants (stages, charge de travail) ; examiner la possibilité de valoriser par des ECTS la participation à toute activité conduisant à un développement de compétences professionnelles.

Chantier « Stages » : il est préférable de ne pas limiter la réflexion et les actions aux stages à projet, mais de l'élargir à l'ensemble des stages, avec un focus particulier sur la collaboration avec les maîtres de stage.

Enfin, le comité de suivi s'interroge sur la pertinence de maintenir l'Axe 6 comme un axe à part entière – il est pour l'instant présenté comme un « simple » planning des prochaines échéances qualité plutôt que comme une liste d'actions contribuant à un objectif stratégique. D'une part, la démarche qualité est bien intégrée par les acteurs et toutes les actions entreprises dans les autres axes renforcent de fait cette démarche. D'autre part, le seul point qui n'est pas encore réalisé est l'évaluation des enseignements par les étudiants. Peut-être les actions relatives au développement de cette pratique pourraient-elles être introduites dans un nouvel axe, envisagées sous l'angle de la valorisation et du développement professionnel ?

### **b. Pertinence des choix opérationnels posés par l'établissement au sein du plan d'action actualisé**

Sur base de ce que le comité a lu et entendu, il reste – par rapport à l'état actuel du document – à planifier les actions, en préciser les responsables et les résultats attendus et, éventuellement, à les regrouper différemment selon les résultats de la réflexion sur la définition des axes. Le comité de suivi souligne l'intérêt de la démarche engagée pour élaborer les nouvelles unités d'enseignement. La catégorie pédagogique souhaite faire de cette réforme une opportunité pour traiter certaines problématiques (charge de travail, évaluation des acquis d'apprentissage, etc.). L'option prise en la matière pourrait être rendue plus visible dans le plan de suivi.

## **Volet 3 : appréciation du développement de la culture qualité**

---

### **Dimension 1.1. : Politique de gouvernance de l'établissement**

*L'établissement a défini et met en œuvre une politique de gouvernance en lien avec ses missions et ses valeurs. Dans ce cadre, il développe et met en œuvre une organisation et des procédures pour assurer une gouvernance efficace. La gouvernance facilite l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau du programme ; elle contribue à la qualité du programme évalué.*

Le comité de suivi souligne en premier lieu l'existence d'une vision claire de l'établissement traduite en une politique et des actions. En particulier, dans les domaines de la qualité et de la recherche, le soutien fort et l'écoute des autorités académiques constituent des atouts pour l'atteinte des objectifs visés. Le fonctionnement des instances de concertation et de décision permet la participation des étudiants. Néanmoins, l'entité doit s'engager avec force dans la levée du principal obstacle à une implication satisfaisante : la charge de travail excessive des étudiants.

### **Dimension 1.2. : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme**

*L'établissement/l'entité développe et met en œuvre une politique et des procédures associées pour la gestion de la qualité aux niveaux institutionnel, de l'entité et du programme. Celles-ci prévoient un rôle pour les étudiants et les autres parties prenantes. Ainsi, l'établissement s'engage explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaît l'importance de la qualité et de sa gestion par des processus appropriés.*

Le comité de suivi a constaté que la démarche qualité - notamment dans sa dimension de processus continu d'amélioration de la formation – est intégrée par tous les acteurs, dont les étudiants. La continuité dans les fonctions liées à la qualité et à la coordination a constitué un atout pour la section. Le Comité pointe l'importance de l'anticipation des « passages de relais » au sein des équipes. Le fonctionnement en binôme et l'association des « futurs » responsables pendant une période transitoire sont de nature à contribuer efficacement à l'évolution d'une organisation apprenante.

### **Dimension 1.3. Elaboration, pilotage et révision périodique du programme**

*L'établissement/l'entité développe et met en œuvre des procédures et mécanismes d'élaboration, de pilotage et de révision de son programme. Ces procédures et mécanismes sont efficaces, participatifs et contribuent à développer la qualité du programme. Le pilotage prend en compte les résultats de toutes les évaluations de la qualité du programme.*

L'évaluation annuelle des réalisations du plan de suivi formalise la démarche participative de pilotage et révision périodique du programme. Le Comité a pris connaissance de régulières et nombreuses régulations du programme. Cependant, la procédure d'évaluation des enseignements, actuellement de type « évaluation de programme », doit évoluer en plusieurs procédures coordonnées pour mieux investiguer les différentes dimensions de la formation et assurer la prise en compte périodique des parties prenantes externes.

### **Dimension 1.4. : Information et communication interne**

*L'établissement/l'entité a défini et met en œuvre une politique de communication et des procédures efficaces de diffusion de l'information relative au programme évalué auprès des parties prenantes internes.*

Dans son investigation, le comité de suivi n'a pas relevé de difficultés que pourraient rencontrer les parties prenantes internes dans le domaine de l'information et communication interne.

## **Recommandations concernant le développement de la culture qualité :**

Deux priorités se dégagent pour pérenniser les acquis actuels :

- La finalisation de l'évaluation des enseignements ;
- L'amélioration de la participation étudiante effective.

#### ***Volet 4 (éventuel) : avis amendé du comité des experts***

---

Si, dans le volet 1, le comité de suivi a remis un avis réservé, il complètera ce quatrième volet en indiquant son nouvel avis de publication, argumenté, sur la base de la version amendée du calendrier et plan de suivi actualisés.

ANNEXE : PLANNING de VISITE

Heure	Entretien	Participants	Fonction	Adresse e-mail
9h-9h30	Réunion préparatoire			
9h30-11h	Présentation par les autorités (de l'établissement et de l'entité) et les responsables qualité	Marianne Coessens Carine Dierkens Aline Durieux  Isabelle Lardinois	Directrice-Présidente Directrice de Catégorie Coordonnatrice Qualité HEB Coordonnatrice Qualité Defré	mcoessens@heb.be cdierkens@heb.be adurieux@heb.be  ilardinois@heb.be
11h-11h10	Débriefing de l'entretien			
11h10-12h10	Rencontre avec des enseignants	Julie Arnould Christine Caffieaux Laetitia Cherdon Anne-Françoise Heurion Isabelle Lardinois Jacqueline Rotman Chantal Thiry Stéphanie Iserbyt	Enseignante Enseignante Enseignante Enseignante  Enseignante Enseignante Enseignante Enseignante	ilardinois@heb.be ccaffieaux@heb.be lcherdon@heb.be aheurion@heb.be  ilardinois@heb.be jrotman@heb.be cthiry@heb.be siserbyt@heb.be
12h10-12h20	Débriefing entretien			
12h20-13h	Rencontre avec des étudiants	Chaïmae Khattabi Morgane Mahieux Sarah Tourneur  Laura Foulon Gabriel Kools Aurore Snoers  Charlotte Noel Brigitte Strube Coralie Wernaers Céline Wouters	Étudiante BAC 1 Étudiante BAC 1 Étudiante BAC 1  Étudiante BAC 2 Étudiant BAC 2 Étudiante BAC 2  Étudiante BAC 3 Étudiante BAC 3 Étudiante BAC 3 Étudiante BAC 3	chaimaekhatabi@yahoo.fr morganemahieux@hotmail.com sarah.tourneur@outlook.com  <a href="mailto:laura.foulon@hotmail.com">laura.foulon@hotmail.com</a> <a href="mailto:kgabriel.47@hotmail.com">kgabriel.47@hotmail.com</a> <a href="mailto:lenola79@hotmail.com">lenola79@hotmail.com</a>  <a href="mailto:noel.charlotte@live.fr">noel.charlotte@live.fr</a> <a href="mailto:brichou1@hotmail.com">brichou1@hotmail.com</a> <a href="mailto:back-to-vintage@hotmail.com">back-to-vintage@hotmail.com</a> <a href="mailto:odysseas.papas@gmail.com">odysseas.papas@gmail.com</a>
13h00-13h45	Déjeuner			
13h45-16h30	Consultation de documents et éventuelle visite de certaines infrastructures Débriefing du comité de suivi			
16h30-17h	Entretien avec les autorités (de l'établissement et de l'entité) et les responsables qualité			

Légende du planning :

Le comité des experts se réunit à huis-clos

Le comité des experts rencontre des personnes déléguées par l'établissement

**Adresse du bâtiment dans lequel se déroulera la visite et numéro de local où se dérouleront les entretiens :**

**Adresse du bâtiment :**

Haute École de Bruxelles – Catégorie Pédagogique – Defré  
Avenue De Fré 62  
1180 Uccle

**Numéro du local :**

Local 322 (3<sup>e</sup> étage)