



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

## **Évaluation du cursus « Assistant - Secrétariat de direction » 2014-2015**

### **RAPPORT D'ÉVALUATION Haute École FRANCISCO FERRER**

Comité des experts :

Mme Laurence PINSON, présidente

Mme Nathalie ANSIEAU, Mme Leila BERNAD

et Mme Flavie DEMEYERE, expertes

**6 juillet 2015**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus en Assistant - Secrétariat de direction. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 5 et 6 mai 2015 à la Haute École Francisco Ferrer. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation rédigé par l'entité et à l'issue des entretiens et des observations réalisés *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent 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 membres du personnel enseignant, les étudiants et anciens étudiants, les membres du personnel administratif et technique et les représentants des employeurs qui ont participé aux entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience. Ainsi, au cours de sa visite d'évaluation, le comité a eu l'occasion de s'entretenir avec 18 membres du personnel, 12 étudiants, 8 diplômés et 4 représentants du monde professionnel.

L'objectif de ce rapport est de faire un état des lieux des forces et points d'amélioration des programmes évalués et de proposer des recommandations pour l'aider à construire son propre plan d'amélioration. Il reprend la structure du référentiel AEQES<sup>2</sup> en cinq critères, sur lequel l'entité s'est basée pour mener son autoévaluation.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport examine successivement :

- la démarche qualité et la gouvernance (critère 1) ;
- la pertinence du programme (critère 2) ;
- la cohérence interne du programme (critère 3) ;
- l'efficacité et l'équité (critère 4) ;
- l'autoévaluation et analyse SWOT (critère 5).

---

<sup>1</sup> Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm) (consulté le 2 mars 2015).

<sup>2</sup> AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : [http://www.aeqes.be/infos\\_documents\\_details.cfm?documents\\_id=246](http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246) (consulté le 2 mars 2015).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

La Haute École Francisco Ferrer est située dans la ville de Bruxelles. Elle ne dispose pas de personnalité juridique propre.

Le conseil d'administration est son organe de gestion. Elle dispose par ailleurs de divers conseils : le collège de direction, le conseil pédagogique, le conseil social, les conseils de catégories et le conseil des étudiants administrateurs.

La Haute École est structurée en services généraux et en catégories. Ces dernières sont au nombre de 7 :

- arts appliqués ;
- économique ;
- paramédicale ;
- pédagogique ;
- sociale ;
- technique ;
- traduction-interprétation.

La catégorie économique propose des formations de type long (master - au nombre de 5), de type court (bachelier - au nombre de 5) et 2 spécialisations.

En 2013-2014, la catégorie économique représente 36% des effectifs enseignants et 8% des autres personnels (directeurs, personnels administratifs, techniques, d'éducation et de service).

En 2012-2013, les étudiants inscrits dans le bachelier en Assistant de direction représentent environ 1% de la population totale de l'établissement. Le nombre d'étudiants diminuent fortement depuis 2010-2011.

## Critère 1

**L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes.**

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

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

Dimension 1.3 : Elaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

### Politique de gouvernance de l'établissement

- 1 À la lecture du rapport d'autoévaluation et lors des entretiens, le comité des experts constate que la catégorie économique est pleinement intégrée à la Haute École Francisco Ferrer. La direction de la catégorie est très dynamique et a pleinement conscience du contexte situationnel, un lieu d'enseignement situé dans un quartier à vigilance particulière en termes de sécurité et des évolutions non négligeables de l'offre de formation.

Ainsi, pour la rentrée 2015-2016, la catégorie Traduction-interprétariat sera transférée à l'Université Libre de Bruxelles, l'offre de formation du secteur social est en forte croissance et le bachelier en Assistant de direction connaît une baisse des effectifs étudiants importante. Cette situation engendre des changements conséquents pour la catégorie économique et la direction s'en est pleinement emparée.

Plus spécifiquement pour le bachelier en Assistant de direction, la volonté du directeur d'opérer un rapprochement, voire même des mutualisations, avec le même bachelier au sein de la Haute École Paul-Henri Spaak apparaît au comité des experts comme une orientation très positive et nécessaire pour la survie du bachelier, dont il faut rappeler l'importance de la demande en termes de débouchés.

- 2 Les étudiants du bachelier portent peu d'intérêt au fonctionnement de l'établissement, cela se traduit notamment, par une méconnaissance des instances représentatives et une absence d'implication dans la section. Au regard de cette situation, le comité des experts apprécie les efforts de la direction de la catégorie pour les impliquer et les responsabiliser davantage. À titre d'exemple, il sera prochainement ouvert un local pour les étudiants dont ils assureront la gestion.

### Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

- 3 Au niveau institutionnel, la coordination de la qualité est bien installée et l'établissement est au fait des démarches d'autoévaluation. En revanche au niveau de la section, les intentions et projets sont nombreux, mais il reste encore du chemin à parcourir avant de passer à une gestion par la qualité.

### Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 4 Une révision importante du programme a été réalisée en 2006 et plus récemment, dans le cadre du décret Paysage. Toutefois, le comité des experts constate que le monde socio-professionnel n'est pas impliqué dans ce processus.
- 5 De manière plus globale, la section Assistant de direction, contrairement aux autres, n'apparaît pas comme ayant une identité propre, et le comité des experts constate une absence de coordination pédagogique.
- 6 L'évaluation des enseignements par les étudiants se pratique tous les 3 ans. Ce rythme pourrait être envisagé différemment, dans un rythme annuel. Le comité des experts invite surtout la direction à communiquer sur les résultats aux différentes parties prenantes.

### Information et communication interne

- 7 Les canaux de communication au sein de la catégorie sont multiples : valves papiers, écrans, emails, plateforme en ligne - ICampus, Facebook, etc. Malgré tout, il est important de s'assurer soit de l'exhaustivité de l'information sur chaque support, soit de l'explicitation du canal officiel.

Par ailleurs, la plateforme en ligne et les différentes fonctionnalités qu'elle propose mériteraient d'être davantage utilisées par les enseignants.

- 8 L'information sur les services transversaux existe. Au regard de la taille de la Haute École, cette information pourrait être renforcée par une meilleure articulation entre les enseignants et les services transversaux. À ce titre, l'existence d'enseignants relais du service mobilité ou bien du service d'aide à la réussite constitue une bonne pratique.

#### *RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE*

- 1 *Poursuivre la stratégie engagée de restructuration de l'offre de formation au sein de la catégorie.*
- 2 *Engager le rapprochement avec le bachelier en Assistant de direction de la Haute École Paul-Henri Spaak.*
- 3 *Poursuivre la démarche d'implication des étudiants dans la vie de la catégorie.*
- 4 *Travailler à une démarche qualité pérenne dissociée des obligations externes.*
- 5 *Mettre en place une coordination pédagogique pour la section.*
- 6 *Inciter les enseignants à utiliser davantage la plateforme en ligne.*
- 7 *Développer le dispositif des enseignants relais pour accroître la visibilité des services transversaux auprès des étudiants.*

## Critère 2

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

#### Appréciation de la pertinence du programme

- 1 Comme évoqué précédemment, toutes les parties prenantes, et notamment le monde professionnel, ne sont pas consultées pour s'assurer de la pertinence du programme. Les relations développées en la matière au niveau de la catégorie ont peu d'impact sur le programme.
- 2 L'articulation avec la recherche est peu présente, or le bachelier est situé au niveau 6 dans le cadre de référence européen. Une formation à la recherche documentaire existe mais elle ne se concrétise pas par une mise en pratique et les étudiants se rendent peu à la bibliothèque. Par ailleurs, l'initiation au raisonnement critique qui s'exprime pleinement lors de l'exercice du TFE n'est pas formalisée par les enseignants et n'est donc pas explicitée comme telle pour les étudiants.
- 3 Les étudiants sont informés de l'existence de passerelles et des possibilités de réorientation. De même, le dispositif de VAE existe, même s'il y a peu de demandes de la part d'étudiants issus du bachelier en Assistant de direction.
- 4 Le comité des experts constate une faible mobilité des étudiants mais aussi des enseignants. Pour le programme, la mobilité internationale pourrait être enrichie, notamment par un plus grand choix de destinations via les programmes Erasmus.

#### Information et communication externe

- 5 La communication externe ne soulève pas de question. Le comité des experts tient à souligner les efforts de la direction de la catégorie pour s'inscrire dans son environnement et être en tant que tel un acteur local.

#### RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE

- 1 *Développer la relation avec le monde professionnel.*
- 2 *Renforcer la dimension d'initiation à la recherche et inciter les étudiants via les activités d'apprentissage à utiliser plus fortement les ressources documentaires.*
- 3 *Inciter plus fortement les étudiants à la mobilité notamment via des stages à l'étranger.*

### Critère 3

#### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Evaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

#### Acquis d'apprentissage du programme

- 1 Chaque étudiant dispose et signe, pour la plupart des cours, un contrat didactique, contrat qui précise les compétences attendues, les pré-requis et le contenu des cours. En revanche, il n'existe pas de formalisation précise des attendus en matière de stages et de TFE.

#### Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 2 En ce qui concerne les stages, l'étudiant commence sa recherche seul et s'il rencontre des difficultés, il peut alors s'adresser aux deux enseignants référents pour l'aider à trouver un lieu de stage. Ce dispositif favorise la responsabilisation de l'étudiant. Il n'y a pas de rapport de stage fait par l'étudiant. La note d'évaluation du stage est attribuée par le maître de stage en entreprise uniquement.

Le comité des experts relève que le contenu même des stages est en cours d'évolution afin de le lier plus fortement à la pratique du métier et aux langues. En revanche, l'organisation des stages est encore à travailler notamment dans la formalisation des retours de stage.

Les stages sont organisés de la façon suivante : stage d'intégration de 8 jours en 2<sup>ème</sup> année et stage de 15 semaines en 3<sup>ème</sup> année. Des dispositifs complémentaires de découverte du monde professionnel sont mis en place (par exemple contacts et interviews par les étudiants de professionnels dans le cadre des activités d'intégration liées à l'enseignement supérieur -AILES-). Ces dispositifs sont néanmoins peu développés ou parfois abandonnés.

- 3 Pour les TFE, le comité des experts a pris en compte la volonté des référents de travailler sur le choix des sujets, d'en améliorer l'intérêt et de présenter une partie en langues étrangères. Il préconise d'instaurer un système de promoteurs de TFE pour renforcer l'accompagnement des étudiants en complément des deux référents actuels.

- 4 En ce qui concerne les langues, le niveau atteint ne correspond pas aux exigences du bachelier (B2/C1) et il est par ailleurs constaté une différence de niveau entre les deux langues étrangères enseignées (anglais et néerlandais). Des tests de niveau sont réalisés en anglais uniquement. Les étudiants sont invités à utiliser la plateforme *Moodle* pour s'améliorer.

Le comité des experts invite la direction du programme à revoir l'organisation des cours de langues et la méthode d'apprentissage (cours structuré, enseignement dans la langue étrangère exclusivement) lorsque plusieurs enseignants en ont la charge et à veiller à ce qu'il y ait une coordination préalable. Par ailleurs, le comité des experts encourage l'équipe pédagogique à développer les activités d'immersion, d'autant facilitées par le positionnement géographique de l'établissement.

#### Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 5 Les étudiants sont informés de la traduction des cours en ECTS. Ils sont notamment explicités lors de la journée d'accueil des premières années, journée au cours de laquelle il est aussi évoqué les différences existantes entre le secondaire et le supérieur.

## Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

- 6 Les exigences en matière d'évaluation sont bien formalisées à travers les contrats didactiques. Le seul point relevé par le comité des experts concerne la méthode d'évaluation des stages qui diffère selon le maître de stage.

### *RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE*

- 1 *Poursuivre la généralisation du contrat didactique.*
- 2 *Revoir l'équilibre entre pratique et théorie par une répartition évoluée des temps de stage et un développement des dispositifs complémentaires.*
- 3 *Instaurer un système de promoteurs pour le TFE.*
- 4 *Revoir l'organisation des cours de langues et développer les activités d'immersion.*
- 5 *Formaliser et uniformiser l'évaluation des stages.*



## Critère 4

### L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

#### Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)

- 1 Le processus administratif de formation continuée est apparu quelque peu complexe pour le comité des experts. Il ne favorise pas forcément les demandes.
- 2 La charge complémentaire de travail est perçue comme lourde par les enseignants et ce d'autant qu'il existe de nombreux dispositifs basés sur le volontariat et que la section Assistant de direction est relativement petite en nombre d'étudiants.

#### Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)

- 3 Les étudiants disposent de bonnes conditions de travail : des ressources informatiques sont mises à leur disposition (prêt d'ordinateurs sur place, local avec des ordinateurs à disposition) ; le matériel pédagogique dans les classes est récent et les locaux sont bien entretenus.

#### Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

- 4 Les services transversaux, comme le service d'aide à la réussite, le service de mobilité ou le service social sont très actifs. Malgré l'existence de relais enseignants au sein de la catégorie, le comité des experts constate qu'ils sont peu sollicités par les étudiants. Dans ce cadre, il pourrait être intéressant, en complément de la journée d'accueil et en lien avec un événement de type *mobility day*, de présenter les services à disposition des étudiants, notamment de première année. La plateforme ICampus pourrait aussi être plus fortement utilisée pour promouvoir ce type de message.
- 5 Dans le cadre des dispositifs d'aide à la réussite, il existe trois types d'aides : aide psychopédagogique, aide psychologique et un travail d'orientation et d'aide à la réussite. En première année, les étudiants de la Haute École bénéficient de cours de méthodologie sous la forme de séminaire en petits groupes, permettant ainsi de mieux s'adapter aux demandes des étudiants, et de tutorat.
- 6 Pour les stages, et comme le souligne déjà la catégorie, la banque de données, en cours de réalisation, favorisera la recherche pour les étudiants et la capitalisation des informations.

#### Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 7 Il existe peu de données sur les aides à la réussite, l'insertion professionnelle ou la mobilité. Ce point mériterait d'être travaillé pour faciliter le pilotage du programme.

#### RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE

- 1 *Faire un point sur le circuit administratif en matière de formation continue et formaliser les responsabilités complémentaires des enseignants.*
- 2 *Réfléchir à l'organisation d'une journée d'information sur les services transversaux, en cours d'année, en lien avec un *mobility day*.*
- 3 *Travailler à la complétude des données du programme.*

## Critère 5

**L'établissement/l'entité a également effectué une autoévaluation du programme de façon participative, approfondie et validée.**

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

### **Méthodologie de l'autoévaluation - Analyse SWOT**

- 1 La démarche d'élaboration du rapport d'autoévaluation a été différente des autres évaluations réalisées au sein de la Haute École Francisco Ferrer. En effet, la direction de la catégorie a dû désigner des coordonnateurs chargés chacun de la rédaction d'une partie du rapport. La démarche s'est donc installée avec quelque difficulté. Pour autant, cela n'a aucunement nui à la qualité du rapport même si celui-ci traduit une participation hétérogène des différentes parties prenantes.
- 2 Le rapport respecte la structure du référentiel, il est clair et reflète la réalité de la situation. Le document a permis au comité des experts de préparer pleinement les entretiens lors de la visite.

### **Plan d'action et suivi**

- 3 La direction affirme clairement des axes d'amélioration. Cependant le plan d'action ne s'inscrit pas encore dans le temps et n'identifie pas clairement les responsabilités.

### *RECOMMANDATIONS, EN SYNTHÈSE*

- 1 *Impliquer plus fortement l'ensemble des parties prenantes dans les dispositifs d'autoévaluation.*
- 2 *Elaborer un plan d'actions précisant les délais et les responsabilités.*

## **CONCLUSION**

Le bachelier en Assistant de direction de la Haute École Francisco Ferrer relève du niveau 6 du cadre européen, même si dans la pratique, le volet initiation à la recherche est peu développé.

La démarche qualité est présente au niveau institutionnel et la catégorie a pu pleinement s'y adosser pour l'évaluation du programme Assistant de direction.

Le contexte spécifique de forte diminution des effectifs pose la question de la pérennité de ce bachelier en l'état. Au regard de la situation, la direction de la catégorie fait preuve d'un grand dynamisme et la stratégie envisagée, d'un rapprochement en vue d'une codiplômation, avec la Haute École Paul-Henri Spaak est fortement encouragée par le comité des experts.

## EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Direction très impliquée et dynamique</li><li>⇒ Volonté forte de la direction d'ouverture vers l'extérieur</li><li>⇒ Communication interne et externe développée</li><li>⇒ Bonnes conditions de travail et de vie tant pour les enseignants que pour les étudiants</li><li>⇒ Existence de contrats didactiques signés par les étudiants</li><li>⇒ Des services transversaux présents et actifs</li><li>⇒ Qualité du rapport d'autoévaluation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Absence de coordination pédagogique au sein de la section</li><li>⇒ Dispositif d'apprentissage des langues non optimal</li><li>⇒ Dispositif d'organisation et d'évaluation des stages non formalisé</li><li>⇒ Faible implication des étudiants</li><li>⇒ Faible relation avec le monde professionnel</li><li>⇒ Formation continue des enseignants peu développée</li><li>⇒ Plan d'action imprécis</li></ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Rapprochement avec la Haute École Paul-Henri Spaak</li><li>⇒ Proximité avec la Flandre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Très faible effectif étudiants</li></ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Poursuivre la stratégie engagée de restructuration de l'offre de formation au sein de la catégorie et engager le rapprochement avec le bachelier en Assistant de direction de la Haute École Paul-Henri Spaak.</li><li>⇒ Mettre en place une coordination pédagogique du programme et développer le dispositif des enseignants relais pour accroître la visibilité des services transversaux auprès des étudiants.</li><li>⇒ Poursuivre la démarche d'implication des étudiants dans la vie de la catégorie.</li><li>⇒ Travailler à une démarche qualité pérenne dissociée des obligations externes.</li><li>⇒ Développer la relation avec le monde socioéconomique.</li><li>⇒ Renforcer la dimension d'initiation à la recherche et inciter les étudiants à utiliser plus fortement les ressources documentaires.</li><li>⇒ Revoir l'équilibre entre la pratique et la théorie par une répartition évoluée des temps de stage et un développement des dispositifs complémentaires.</li><li>⇒ Revoir l'organisation des cours de langues, développer les activités d'immersion et inciter plus fortement les étudiants à la mobilité par des stages à l'étranger.</li><li>⇒ Élaborer un plan d'action précisant les délais et les responsabilités.</li></ul>

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : Néant


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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond

Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)-Président(e)

  
Dominique DAEMS  
Directrice-Présidente H.E.F.F.

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

KIM LOLOMBO  


Nom et signature du (de la ou des) Directeur(-trice)(s) de catégorie

  
Renaud LORIDAN  
Directeur de la catégorie  
Economique

<sup>1</sup> Mentionner la rubrique (force, point d'amélioration ou recommandation) suivie du numéro précédant le paragraphe.