

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

**RAPPORT D'ÉVALUATION  
Haute École de la Communauté française - Albert Jacquard (HEAJ)**

Comité des experts :  
Mme Andrée HOUGARDY, présidente  
Mme Leila BERNAD, Mme Mireille LAMBERT  
et Mme Nicole PERNOT, 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 Assistant(e) – 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 16 et 17 mars 2015 à Tamines, sur l'une des implantations de la Haute École Albert Jacquard (HEAJ). 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 du monde professionnel 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 vingt membres du personnel, treize étudiants, sept diplômés et quatre 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 d'évaluation 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 23 avril 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 23 avril 2015).

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT**

La Haute École Albert Jacquard (HEAJ) a été constituée en date du 1<sup>er</sup> septembre 1996 suite à l'entrée en vigueur du décret du 5 août 1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles. Elle est née de la fusion de l'Institut d'Enseignement supérieur pédagogique de la Communauté française à Namur (ESPENA) et de l'Institut d'Enseignement supérieur économique de la Communauté française à Tamines (IESET).

En 2012-2013, elle comptait quatre catégories : pédagogique, économique, technique (depuis septembre 2000) et paramédicale (depuis septembre 2012). La section Assistant de direction comptait 2% de la population totale de l'établissement.

Le siège social de la HEAJ est situé à Namur ; la catégorie économique est présente sur trois sites (Namur, Jambes et Tamines) et propose des bacheliers en Relations publiques, Immobilier (coorganisé avec la Haute École Charlemagne), Comptabilité, Assurances (non organisé) et Assistant de direction (option Langues et gestion). La section Assistant de direction est organisée sur le site de Tamines.

### Remarque préliminaire :

L'année de référence prise en compte pour la rédaction du dossier d'autoévaluation (année académique 2012-2013) correspondait à l'année de changement des grilles du bachelier concerné : le « Secrétariat de direction », option « Entreprise et administration » est devenu « Assistant de direction », option « Langues et gestion ». En outre, un double changement de direction est intervenu au cours de l'année de l'évaluation : à la Direction-Présidence de la Haute École, d'une part, et à la Direction de la catégorie économique, d'autre part.

## 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

La HEAJ accorde une place importante à la formation humaine et sociale des étudiants ; elle s'inscrit dans les valeurs définies dans le plan pédagogique et éducatif de l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie Bruxelles et de son parrain, Albert Jacquard.

Une vision stratégique a été récemment développée par la nouvelle direction de l'établissement et de la catégorie. La direction témoigne d'une volonté d'aller de l'avant et d'initier une vraie dynamique (travail d'équipe, développement de projets, ...), en concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, celle-ci ne semble pas encore être partagée par l'ensemble des acteurs.

*Recommandations : le comité des experts recommande à l'établissement de rapidement :*

- *actualiser l'organigramme et les supports de communication ;*
- *assigner des degrés de priorité aux projets initiés ;*
- *valoriser les « success stories » et communiquer sur les résultats obtenus ;*
- *développer l'identité unique de la Haute École (à travers les sites, les adresses mails employées, les noms des implantations et des catégories, les enseignes, etc.).*

La direction de la catégorie a, elle aussi, développé une vision stratégique qui met en avant les points suivants :

- le renforcement et l'institutionnalisation des contacts avec les acteurs économiques locaux en vue de la mise en place d'un processus d'information continu visant à déterminer les besoins du monde économique ;
- l'adaptation des formations proposées aux besoins déterminés ;
- la mise à profit de la nouvelle Commission Supérieure Economique afin de renforcer les contacts avec les catégories économiques des autres hautes écoles ;
- la collaboration avec l'Agence de Stimulation Economique (ASE) ainsi que l'utilisation des outils mis à la disposition des hautes écoles tels que le projet YEP (*Young Enterprise Project*) ;
- la collaboration avec les autres catégories de la HEAJ (principalement la catégorie technique) pour favoriser l'échange de compétences et développer des projets interdisciplinaires, notamment en vue de susciter l'esprit d'entreprise chez les étudiants ;
- la mise en place des conditions favorisant la collaboration entre enseignants pour l'échange d'idées et la mise sur pied de projets interdisciplinaires.

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

La démarche qualité de la HEAJ a été initiée en 2003 avec la mise en place d'une commission d'évaluation pour la HE. Depuis peu, des heures ont été libérées pour créer des postes de coordinateur. Si la coordinatrice qualité institutionnelle sensibilise la communauté aux outils mis en place, il manque réellement une culture de la communication, notamment sur les activités réalisées.

*Recommandation : le comité des experts encourage l'établissement à établir des tâches et des objectifs communs pour les coordinateurs, à décrire les fonctions des membres du personnel, à élaborer des procédures claires, à établir un planning et à mettre en place des indicateurs.*

La commission d'évaluation interne mise sur pied pour l'évaluation du bachelier Assistant de direction a mené des travaux réguliers et structurés. On peut toutefois regretter que celle-ci n'ait pas davantage impliqué les étudiants et les partenaires extérieurs à la section (autres enseignants, employeurs et anciens étudiants) afin de permettre un regard croisé.

Le comité des experts a surtout remarqué l'absence de culture « qualité », démarche trop largement ignorée de ses interlocuteurs. Ainsi, il regrette que les étudiants de la section Assistant de direction n'aient aucune idée de ce que représente une démarche qualité. Outre l'intérêt d'inclure les étudiants dans la démarche d'amélioration continue de l'établissement, le comité voit ici l'occasion de sensibiliser les étudiants à cette thématique dans une visée de professionnalisation. En effet, ils seront vraisemblablement concernés par les procédures qualité lorsqu'ils iront en stage ou lorsqu'ils auront décroché un emploi.

Enfin, le comité des experts relève l'absence d'un plan d'action tant pour la section Assistant de direction que pour la catégorie et la HE ; il note également qu'il n'y a pas de priorité concertée ni d'indicateurs de suivi.

*Recommandations : le comité des experts souligne l'utilité de :*

- *définir les objectifs de la commission qualité institutionnelle ;*
- *de lui adjoindre les moyens utiles à la réalisation de ses missions ;*
- *d'assurer une communication interne et externe à la hauteur des enjeux ;*
- *d'établir un plan d'action avec un échéancier et des priorités (tant pour la Haute Ecole que pour la catégorie et la section).*

### **Élaboration, pilotage et révision périodique du programme**

Une coordination de section existe mais cette fonction n'a toutefois pas été explicitée et ses objectifs restent donc peu clairs.

*Recommandations : le comité des experts encourage l'établissement à :*

- *définir plus explicitement le rôle de la coordination de section : enjeux pédagogiques, administratifs, etc. ;*
- *pérenniser la coordination de section, lui attribuer des heures et lui offrir une reconnaissance officielle ;*
- *développer une coordination s'assimilant à une gestion de projets, plus formalisée, avec des responsables, des échéances et des indicateurs de suivi.*

Au-delà des enquêtes menées dans le cadre de la démarche d'autoévaluation, le comité des experts relève le fait qu'il n'existe pas d'évaluation systématique par les étudiants de la qualité des enseignements. Il en est de même pour l'évaluation systématique de la qualité du programme par les partenaires professionnels.

*Recommandations : le comité des experts encourage l'établissement à :*

- *systematiser les évaluations des enseignements par les étudiants et par les partenaires professionnels ;*
- *définir l'usage des résultats des évaluations dans le cadre d'un réel pilotage des programmes.*

### **Information et communication interne**

Les difficultés rencontrées en matière d'information et de communication interne s'expliquent principalement, selon les acteurs rencontrés, par le fait que les catégories de la HEAJ sont installées sur plusieurs sites géographiques. Il n'existe que peu de relais pour l'information entre ceux-ci. Ceci explique le fait que les étudiants de Tamines sont très faiblement impliqués dans la gestion, la concertation et le projet de l'établissement.

La communication interne peut être améliorée, à plusieurs niveaux :

- au sein de la section et des sections organisées sur l'implantation ;
- entre les implantations de la catégorie économique ;

- entre les catégories (notamment par le biais de fonctions « rassemblantes » qui permettraient de créer du lien entre les sites et de générer des échanges de bonnes pratiques).

L'information existante concernant le personnel se limite principalement à l'intégration des nouveaux enseignants (surtout ceux qui proviennent du monde de l'entreprise, les professeurs invités) et au décret dit Paysage.

L'information concernant les étudiants doit, elle aussi, être améliorée : si le *vade-mecum* des TFE est assez complet, celui relatif aux stages doit être finalisé. La présentation des différents services doit, elle aussi, être renforcée (service d'aide à la réussite, service social,...). À terme, l'e-campus (en cours de développement au moment de l'évaluation) devrait permettre à tous d'être mieux informés.

À ce jour, plusieurs outils de gestion sont généralement utilisés pour diffuser l'information en interne (e-campus en développement, valves électroniques, valves papier, téléphone, mails, etc.).

*Recommandations : le comité des experts invite l'établissement à :*

- *identifier plus clairement une fonction de communication interne chargée d'harmoniser les pratiques entre les sites et d'institutionnaliser les échanges entre ceux-ci afin de renforcer l'appartenance à une haute école unique ;*
- *harmoniser les canaux de diffusion internes.*

## 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

##### a) Prise en compte des besoins des parties prenantes

La liberté pédagogique a été explicitement exploitée afin de remédier à certaines lacunes de la grille horaire minimale et en tenant compte des besoins énoncés par les étudiants et des partenaires professionnels. La section a notamment développé un cours de culture générale, élément d'ouverture intéressant au sein du programme.

Très récemment, la direction a désigné une nouvelle fonction de coordination pour les stages, ce qui devrait pouvoir renforcer encore les relations et l'interaction avec le monde professionnel.

Toutefois, il n'existe pas encore de recueil formalisé ni de dégagement de tendances dans les *feedbacks* émis par les partenaires professionnels à l'occasion des stages.

Certains témoignages recueillis au cours de la visite d'évaluation par le comité des experts mettent en évidence la bonne maîtrise informatique des étudiants, mais pointent également certaines lacunes en français (notamment concernant l'orthographe ; voir ci-dessous) ainsi qu'en langues étrangères. Recueillir systématiquement les *feedbacks* émis par les parties prenantes (notamment les partenaires professionnels) permettrait de « monitorer » plus aisément les forces et faiblesses de la formation et d'apporter, le cas échéant, un renforcement là où cela s'avère nécessaire.

##### *Recommandations :*

*Le comité des experts recommande que soient établis de tels recueils à exploiter dans le cadre du pilotage du programme.*

*Il recommande également de développer encore l'implication des partenaires professionnels dans la gestion de l'établissement et/ou de la section, notamment en les invitant à participer à des organes consultatifs.*

##### b) Articulation recherche – enseignement

Il n'existe actuellement aucune initiative en matière de recherche au sein de la section Assistant de direction. Pourtant, de telles initiatives pourraient se révéler particulièrement formatives pour les étudiants de la section qui présentent généralement un comportement assez scolaire et peu autonome.

##### *Recommandations : le comité des experts recommande :*

- *de veiller à développer l'autonomie de leurs étudiants : un des moyens pour y parvenir est certainement la mise en place du e-learning ou du blended learning qui favorise la mise en recherche, l'esprit de collaboration ainsi que l'organisation et la prise d'initiative chez l'étudiant ;*
- *favoriser les recherches en autonomie, notamment par le biais d'internet ;*
- *stimuler le regard critique des étudiants ;*
- *tirer parti des ressources internes à l'établissement (autres sections) ;*
- *mettre en œuvre des projets qui permettraient de développer l'autonomie des étudiants (ex. : projets en autogestion, projets réels, concrets,...).*

### **c) Articulation enseignement - milieu socioprofessionnel**

L'établissement dispose d'un bon réseau professionnel : les partenaires sont impliqués dans les activités pédagogiques (par exemple par le biais de l'épreuve intégrée (créée à titre expérimental l'année de l'évaluation) ; ils ont une vision enthousiaste de l'avenir des métiers de l'assistantat de direction.

Les étudiants diplômés rencontrés semblent globalement satisfaits de l'enseignement qu'ils ont reçu. De plus, ils mentionnent que l'encadrement a joué un rôle positif durant leurs études par le soutien qu'il leur a apporté. Parfois, ces anciens étudiants reviennent dans la section pour témoigner de leur expérience professionnelle.

### **d) Flexibilité des parcours**

L'établissement prend faiblement en compte les acquis préalables des étudiants (exemple : en bureautique, pour les étudiants issus d'une filière secrétariat de l'enseignement secondaire technique ; en langues étrangères, pour les étudiants issus d'un cursus supérieur préalable, comme la traduction/interprétation).

### **e) Dimension internationale**

Le comité des experts relève l'absence actuelle de dimension internationale pour la section Assistant de direction. Il n'y a pas de stratégie en matière d'internationalisation ni de réelle suite donnée aux souhaits de certains étudiants désireux de réaliser un Erasmus. Les voyages à l'étranger qui sont traditionnellement organisés sur une base annuelle relèvent plus de la culture générale inculquée aux étudiants que d'une occasion pour la pratique des langues étrangères.

La nouvelle direction de catégorie est ouverte à certains projets qui permettraient de développer la mobilité des étudiants, ce que le comité des experts encourage.

L'étude des langues étrangères est désormais la voie incontournable pour optimiser l'instauration d'échanges économiques et (inter)culturels fructueux et constructifs. La HEAJ en est bien consciente, mais il est regrettable que les étudiants de la section Assistant de direction ne se sentent globalement que peu intéressés par le fait d'aller se former à l'étranger durant leur cursus, que ce soit par le biais d'un projet Erasmus ou par le biais d'un stage réalisé à l'étranger (éventuellement lié à un sujet de TFE). Une information mieux diffusée, une meilleure préparation et un bon accompagnement pourraient certainement avoir un impact positif sur les décisions que devraient prendre les étudiants.

*Recommandation : le comité des experts recommande :*

- *d'insuffler une dynamique plus internationale en invitant notamment les étudiants d'autres sections de la HE ayant réalisé un Erasmus à témoigner des apports d'une telle expérience ;*
- *de développer les partenariats et/ou envisager d'autres modes d'internationalisation (en initiant, notamment, des projets à distance).*
- *de mieux exploiter les opportunités offertes par le programme Erasmus Belgica.*

### **Information et communication externe**

La communication web est multiple (plusieurs sites dont certains en construction) ; elle ne permet toutefois pas d'accéder aisément aux informations basiques sur les programmes d'études (fiches ECTS décrivant les activités d'enseignement, notamment).

Parmi les nombreuses initiatives de communication externe déployées par l'établissement, l'on trouve la journée des professionnels, le Job Day du Pôle namurois, les journées portes ouvertes et les classes ouvertes, la

participation de la HEAJ au salon SIEP (Service d'Information sur les Etudes et les Professions) à Namur, Liège et Charleroi, la présentation des formations de la catégorie auprès des établissements secondaires, etc.  
La catégorie économique a, en outre, élaboré une brochure spécifique pour chacune des sections qu'elle organise.

D'après les témoignages recueillis, la bonne réputation de l'établissement est à souligner : le bouche à oreille fonctionne bien.

*Recommandations : le comité des experts invite la HE à :*

- *veiller à l'évaluation des dispositifs de communication déployés et à mettre en place des pistes d'action afin d'assurer l'efficacité des mécanismes de communication vers et avec l'extérieur.*
- *inciter à la collaboration entre toutes les sections pour conférer une seule et même identité à la HE.*

### 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

Le corps professoral a souhaité profiter de l'occasion donnée par la réforme du paysage de l'enseignement supérieur pour créer des unités d'enseignement et des acquis d'apprentissage logiques et cohérents, mais cela a pris du temps. Au moment de l'évaluation, le bloc 1 était défini. La section était en train de définir les acquis d'apprentissage et les unités d'enseignement pour la suite du bachelier et ce, en mettant l'accent sur l'interdisciplinarité et la pratique. A plus longue échéance, chaque section était invitée à préparer les organigrammes de ses unités d'enseignement en prévoyant, au sein de chaque UE, une harmonisation de pratiques pédagogiques et les évaluations des travaux des étudiants.

La définition des acquis d'apprentissage, les réflexions menées en termes d'interdisciplinarité et de travaux pratiques sont des moyens mis en œuvre pour « redorer » l'image externe de la Haute Ecole, mais aussi l'image interne de celle-ci.

#### Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

##### a) Contenus et méthodes pédagogiques

La formation est polyvalente, ce qui permet à l'assistant de direction diplômé de s'adapter à tout type de poste d'employé dans une entreprise (petite, moyenne ou grande) et de s'engager dans un parcours de formation tout au long de la vie (par le biais de passerelles, de formations continues, etc.).

L'établissement propose l'organisation de cinq langues étrangères (anglais, néerlandais, allemand, italien et espagnol).

Une mutualisation des cours de langues entre différentes sections est une bonne méthode pour renforcer le niveau des étudiants et rationaliser les moyens (groupes à effectifs normaux/possibilité de plus d'heures de cours). Toutefois, la pratique qui en a été faite sur le site de Tamines est contre-productive : la mutualisation des cours d'allemand et d'italien entre les étudiants de Comptabilité-gestion et d'Assistant de direction a conduit à « mélanger » les étudiants de B2 et de B3 des deux sections pour suivre les mêmes cours, ce qui a démobilisé les participants qui n'ont pu bénéficier d'une pédagogie différenciée permettant de tenir compte de la différence de leurs acquis.

En ce qui concerne l'orthographe, l'établissement ne prévoit pas de test de positionnement à l'entrée dans le bachelier. Pour le bloc 1 et la B2, un cours de maîtrise de l'orthographe figure au programme. Les étudiants sont invités à revoir par eux-mêmes quelques prérequis. Certains professeurs recommandent des ouvrages de référence ; d'autres pas. Les étudiants rencontrés regrettent qu'il n'y ait pas de cours d'orthographe pendant tout leur cursus.

Le comité des experts relaie également le souhait des étudiants rencontrés qui pointent la nécessité que chaque enseignement général (cours de statistiques, par exemple) soit abordé en fonction de ses liens avec la pratique du métier d'assistant de direction et qu'un maximum d'interactions soient créées entre les différents cours (par exemple entre le cours d'Excel et le cours de statistiques).

Les méthodes pédagogiques sont assez traditionnelles, majoritairement « transmissives », ce qui suscite assez peu l'esprit d'initiative et l'autonomie chez les étudiants. Cette situation risque d'être dommageable à terme pour

les étudiants car le métier évolue très rapidement (notamment avec les technologies de l'information et de la communication) et nécessite la mise en œuvre de savoir-faire comportementaux afin de permettre une évolution dans le métier. Actuellement, les méthodes pédagogiques ne participent pas à l'émergence d'une image de l'assistant de direction du XXI<sup>e</sup> siècle. Les enseignants sont toutefois conscients de l'importance d'axer plus la formation sur des compétences (savoir-faire comportementaux, notamment) que sur des savoirs ou sur des connaissances techniques.

L'*e-learning* est peu développé au sein de l'établissement, même si quelques initiatives ont vu le jour. Des considérations techniques auraient ralenti son développement.

*Recommandations : Le comité des experts encourage :*

- les enseignants à continuer d'adapter leur méthodologie et leurs pratiques pédagogiques afin de s'assurer que les étudiants acquièrent les compétences (savoir-faire comportementaux, notamment) indispensables à leur futur métier ;
- la HEAJ à bien veiller aux parcours de formation et de programmer les cours en fonction des prérequis exigés (exemple : le cours d'Excel devrait logiquement être abordé avant le cours de statistiques ou alors en parallèle, pour éviter des redondances) ;
- la direction de la HEAJ à prévoir, dans le cursus des étudiants, une initiation à la démarche qualité (cf. dimension 1.2) ;
- l'établissement, concernant les langues étrangères, à :
  - réviser la pertinence des langues offertes en regard des exigences du monde professionnel ;
  - mutualiser les cours de manière à avoir un nombre d'effectifs raisonnable ;
  - réaliser une étude de marché (analyse de l'offre des autres établissements, sondages des étudiants stagiaires, des diplômés et des partenaires extérieurs sur les besoins identifiés) ;
  - recentrer la formation autour des réels besoins identifiés, dans le cadre d'une réflexion à long terme ;
  - miser, à l'issue de cette réflexion, sur « l'atout langues » de la section afin de la redynamiser.

## **b) Activités interdisciplinaires**

Les enseignants ont commencé à instaurer des activités interdisciplinaires, notamment grâce au lancement d'une épreuve intégrée conçue comme une activité pratique et transversale. Il s'agit d'une initiative tout-à-fait pertinente qui n'a toutefois pas entièrement atteint les objectifs que les enseignants s'étaient fixés pour l'année de lancement. En 2014-2015 (année de l'évaluation externe), l'épreuve intégrée avait permis aux enseignants et aux étudiants de faire la promotion de la section Assistant de direction *via* les réseaux sociaux.

*Recommandation : le comité des experts encourage à améliorer les premières initiatives en matière d'activités interdisciplinaires. Il recommande de développer encore les occasions de travailler l'interdisciplinarité, par un renforcement d'unités d'enseignement communes à plusieurs cursus (relations publiques, comptabilité, multimédia, etc.).*

## **c) Stages**

L'étudiant de la section est amené à rechercher lui-même son lieu de stage. Une fois trouvé, il remet à son maître de stage une *check-list* des compétences qu'il est censé mettre en œuvre durant le stage. Celui qui éprouve des difficultés à trouver un stage peut compter sur la HEAJ et obtenir une liste reprenant les anciens lieux de stage.

Chaque maître de stage reçoit une grille d'évaluation pour attribuer une note aux étudiants (et y mentionne les aspects positifs et les aspects à améliorer) et le professeur chargé du suivi de stage se rend en visite en entreprise pour faire le point sur l'état d'avancement du travail.

Les stages font l'objet d'un suivi régulier, apprécié des étudiants et des partenaires professionnels. Il existe un document de cadrage (*vade-mecum*) en cours de finalisation. Le suivi des stages est relativement complet et

bénéficie de grilles d'évaluation appropriées. Les enseignants sont ouverts aux suggestions émises par les représentants du monde professionnel en matière d'évolution et d'amélioration continue.

Le stage permet également aux étudiants qui le souhaitent de bénéficier d'un terrain pratique d'exploration de leur sujet de TFE.

De manière générale, selon les témoignages recueillis, il apparaît que les étudiants utilisent peu leurs compétences linguistiques durant leur stage.

Les étudiants se disent preneurs d'un stage d'observation dès le début du cursus pour confirmer leur orientation et leur permettre de découvrir plus d'une entreprise au cours de leur formation. Ils souhaiteraient que leur formation soit plus axée sur la pratique.

*Recommandation : le comité des experts se fait le relai des souhaits des étudiants en cette matière et recommande l'organisation de stages d'observation dès le début du cursus. Il insiste auprès des partenaires professionnels sur les avantages (« win-win ») d'accueillir un étudiant stagiaire, même débutant et pour une durée assez courte. En effet, cette manière de faire devrait permettre l'amorce de stages plus longs.*

#### **d) Articulation théorie/pratique**

Pour le TFE, il existe également un document de cadrage (*vade-mecum*) qui a fait l'objet d'une production collective entre enseignants. En B2, les enseignants introduisent le TFE grâce à un cours de méthodologie.

L'évaluation des TFE est réalisée, en partie, par des professionnels du secteur. S'il existe une grille pour l'évaluation, son emploi n'est pas rendu obligatoire pour les membres du jury. Celle-ci n'indique pas les pondérations entre les critères et ne permet donc pas réellement d'objectiver l'évaluation.

Sur la base de la consultation des documents mis à disposition et des entretiens réalisés avec les étudiants, le comité des experts constate que certains sujets de TFE présentent peu de liens avec la formation d'assistant de direction. Il regrette, en outre, le faible nombre de présentations des TFE en langue(s) étrangère(s).

*Recommandations : le comité des experts recommande de :*

- *multiplier les occasions de stages à l'étranger et en Flandre, dans des multinationales notamment, et de présenter les TFE en langue(s) étrangère(s) ou d'y inclure des parties en langue(s) étrangère(s) et le cas échéant, d'envisager des incitants pour susciter cette pratique ;*
- *retravailler la grille d'évaluation des TFE et de leurs présentations, préciser les critères employés ainsi que leur pondération (y inclure l'utilisation des langues étrangères) ;*
- *généraliser l'emploi de la grille d'évaluation des TFE et de leurs présentations.*

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

La charge de travail est considérée comme globalement raisonnable par les étudiants rencontrés. Il est toutefois à relever quelques difficultés d'organisation et d'horaires (quelques superpositions de cours, un certain déséquilibre dans les charges de travail entre quadrimestres, etc.).

*Recommandation : le comité des experts suggère de/d' :*

- *mettre à plat les possibilités de regrouper certains cours pour des étudiants présentant le même niveau d'acquis afin de résoudre les difficultés horaires ;*
- *continuer à développer les relations avec le monde professionnel ;*
- *améliorer la communication sur les horaires (via une mise à disposition rapide, en ligne) ;*

- *profiter de la révision actuelle des unités d'enseignement pour repenser la progression des cours en fonction des besoins (en vue d'une préparation optimale aux stages, notamment).*

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

Les évaluations ne génèrent pas de surprise chez les étudiants : les critères leur sont communiqués par écrit ou oralement en début d'année académique. Ils sont ensuite rappelés dans le courant de l'année. Certains cours proposent des évaluations formatives, d'autres pas.

Durant toute l'année académique, les étudiants sont soumis à des tests d'évaluation (en plus des épreuves de janvier et/ou de juin). De cette manière, l'établissement s'assure que les étudiants ont bien acquis les apprentissages annoncés dans les référentiels de formation. Les cours qui bénéficient d'un nombre important de crédits ECTS donnent lieu à des interrogations ; il en existe moins pour les plus « petits » cours.

En langues, les étudiants rencontrés émettent des difficultés à positionner leur niveau de maîtrise, en particulier au début et à la fin du cursus.

*Recommandations : le comité des experts met en évidence l'utilité de/d' :*

- *adapter les critères d'évaluation en fonction des acquis d'apprentissage définis dans le cadre de la réforme du décret Paysage ;*
- *utiliser le Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECRL) afin de définir et expliciter les niveaux de langues prérequis au programme d'études et visés à l'issue du programme ;*
- *étendre la pratique des évaluations formatives à l'ensemble des activités d'apprentissage ;*
- *définir une position commune à l'équipe enseignante en matière d'exigence orthographique, l'assortir de critères explicites et pondérés.*

## 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 : Equité 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)

L'équipe pédagogique est composée de professeurs statutaires et d'invités.

Avec la constitution de commissions de recrutement initiée par la nouvelle Direction-Présidence de la HE, une plus grande transparence a été apportée aux engagements. L'attribution des cours est maintenant plus concertée et pérennisée.

L'établissement rencontre encore quelques difficultés lorsqu'il s'agit de procéder au remplacement d'un enseignant absent (notamment pour maladie de longue durée). Parfois, il constate la pénurie de professeurs dans la spécialité souhaitée, mais le problème le plus important réside dans la mise en application de la procédure de remplacement (dont la durée semble rédhibitoire).

Le secrétariat des étudiants, bien que disposant d'un encadrement partiel, semble permettre un fonctionnement administratif efficace pour l'implantation. Les horaires d'ouverture du secrétariat sont toutefois considérés par les étudiants comme insatisfaisants.

Il n'existait, au moment de l'évaluation, aucune mesure visant à la construction ou le développement d'un plan de carrière pour les personnels.

La direction de la HEAJ se montre toutefois ouverte aux demandes de formation des enseignants. Un budget a été dégagé pour la formation continue interne des enseignants mais, malheureusement, les enseignants ne semblent pas informés de la manière dont les arbitrages seront faits entre les demandes introduites. Un catalogue de formation continue (dispensée par des enseignants volontaires) est proposé en interne aux personnels enseignant et administratif et est également ouvert à l'extérieur de l'établissement.

Une certaine résistance à l'utilisation de cette nouvelle forme d'enseignement qu'est l'*e-learning* est présente tant chez les enseignants que chez les étudiants (qui préfèrent assister aux cours présentiels).

Ce ne sont pas les enseignants qui ont déposé eux-mêmes leurs supports de cours sur la plateforme ; il n'y a pas eu de réflexion quant à l'organisation de la matière ainsi mise en ligne ni en termes de parcours de formation ni d'exercices, évaluations, ... L'information concernant la plateforme d'*e-learning* relève de la catégorie technique qui, en cas de besoin, pourrait aider les enseignants.

Passer au e-learning exige une double formation : une à caractère technique et une autre à caractère pédagogique tout en n'oubliant pas la partie « accompagnement ».

#### Recommandations : le comité des experts

- invite la direction à envisager les possibilités de faire fonctionner le secrétariat à temps plein, même durant les heures de midi ;
- relève l'importance d'assurer une communication externe, régulièrement actualisée, sur les activités de formation continue organisées par la HE et recommande la mise à jour du catalogue de formations ainsi que la possibilité d'inscription en ligne ;
- encourage les enseignants à mettre à profit les ressources internes (pédagogiques et techniques) afin de développer l'emploi de l'*e-learning* ;
- recommande à la direction d'/de :
  - assurer une formation des enseignants au fonctionnement de l'*e-learning* ;
  - réorganiser les enseignements en fonction du développement de l'*e-learning* (parcours individualisés, exercices, tutorat, tests, écriture collaborative, ...)

- *sonder les besoins des enseignants en matière de formation continue et d'établir les possibilités d'y répondre, tant en interne qu'en externe à la HE.*

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

### **a) Ressources financières**

En 2012, la HEAJ a présenté un budget en déficit. Une période de fortes restrictions budgétaires s'en est suivie et aujourd'hui, la situation financière de la Haute Ecole a été rétablie.

### **b) Locaux**

L'implantation de Tamines est excentrée du siège de la Haute Ecole ce qui induit d'importantes difficultés (comme, par exemple, le relais des informations notamment en matière de mobilité internationale, l'éloignement des centres de ressources institutionnelles – les bibliothèques, etc.).

*Recommandation : le comité des experts recommande à la direction d'analyser les impacts de l'isolement de l'implantation de Tamines. Si cette implantation est indispensable à la HE, il serait nécessaire qu'elle étudie les possibilités de dynamiser le site afin d'attirer davantage d'étudiants. Si, au contraire, elle ne l'était pas, il serait nécessaire qu'elle trouve des solutions adéquates (voire, peut-être, déplace des sections).*

Le site de Tamines dispose d'un restaurant complet avec repas chauds et froids à des prix démocratiques.

La bibliothèque constitue à la fois un lieu de travail et un lieu de détente. Au sous-sol, un local est exclusivement réservé à la détente des étudiants mais est, visiblement, peu utilisé. Lors de leur visite, les experts ont constaté que de nombreux locaux étaient sous-exploités (vides et fermés à clé).

### **c) Ressources pédagogiques**

Le réseau informatique ne répond pas toujours aux attentes des utilisateurs (lenteur, problème de connexion,...). De plus, le Wifi est lui aussi très lent surtout lorsque de nombreux utilisateurs sont connectés en même temps.

Office 2010 est la version utilisée par les enseignants et les étudiants, mais les étudiants qui ont travaillé, en stage, sur Office 2013 ne semblent pas trop perturbés par le changement de version. Outlook n'est enseigné qu'en B3 ; ce qui semble illogique dans le parcours d'études d'un assistant de direction.

Pour la pratique des langues, il n'existe pas de laboratoire spécifique mais l'établissement compte, à court terme, sur l'installation d'un logiciel déjà en fonction pour d'autres programmes d'études. Cette solution permettra de travailler davantage la pratique des langues étrangères en mettant en œuvre une pédagogie différenciée par groupes au sein d'une même classe.

La direction de la catégorie économique prévoit l'équipement progressif des locaux en matériel audiovisuel (vidéoprojecteurs, écran de projection, TV, lecteur DVD, micros,...).

*Recommandations : le comité des experts invite la direction de l'établissement à veiller à assurer la formation du personnel enseignant à l'utilisation du logiciel prévu pour la pratique des langues et à réfléchir avec les enseignants à la réorganisation pédagogique qu'il impliquera.*

La bibliothèque située au sein de la HEAJ de Tamines est peu fréquentée et ne présente que peu d'ouvrages pouvant intéresser les étudiants. De plus, les armoires contenant les ouvrages sont très souvent fermées à clé.

*Recommandation : le comité des experts invite la direction à prendre position par rapport au maintien ou non de la bibliothèque. Soit la HE ne souhaite pas la développer et alors son inutilité est constatée et elle peut être supprimée après renvoi des ouvrages vers un autre site ; soit elle est maintenue et mérite, comme les autres sites, des ouvrages plus pertinents et un accès facilité pour les étudiants (avec, peut-être aussi la mise à disposition d'un documentaliste, comme ce fut le cas avant la crise financière qu'a rencontrée la Haute Ecole).*

*Le comité des experts encourage la direction de l'établissement à trouver, avec ses équipes, la stratégie la plus adéquate à mettre en œuvre, mais il entrevoit aussi la possibilité de tirer parti des partenariats avec les autres établissements et d'encourager les étudiants à utiliser de plus en plus une bibliothèque en ligne ou de se rendre dans un autre lieu ce qui permettrait d'accroître leur autonomie et leur mobilité sans avoir à consentir de trop importants investissements.*

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

Le recrutement des étudiants reflète fortement l'ancrage local de la section. Souvent, ils s'inscrivent dans le bachelier Assistant de direction car l'établissement se trouve situé dans une zone géographique proche de leur domicile ou pour sa taille humaine. Il serait utile de sortir de cet ancrage.

Au début du cursus, les divers services de l'établissement sont présentés aux étudiants : service d'aide à la réussite, service social,... mais cette information peut être perçue comme trop succincte (voir critère 1).

Le service social peut venir en aide aux étudiants rencontrant des difficultés socioéconomiques.

Le service d'aide à la réussite s'adresse quant à lui prioritairement aux étudiants s'inscrivant pour la première fois dans l'enseignement supérieur. Il va rechercher les étudiants qui « décrochent ». Le comité des experts apprécie que ce service soit rendu accessible aux étudiants de deuxième et troisième années leur offrant ainsi l'opportunité de mener à bien leurs études supérieures. De plus, ce service souhaite développer un programme de tutorat des étudiants de bloc 1 identifiés comme étant en difficulté. Le tutorat est assuré par des étudiants inscrits dans une année supérieure et dont la candidature a préalablement été validée par le service d'aide à la réussite.

*Recommandations :*

- *le comité des experts encourage l'établissement à encore mieux informer les étudiants des dispositifs d'aide à la réussite (notamment le tutorat).*
- *concernant l'accueil des étudiants, le comité des experts préconise les actions suivantes :*
  - *stimuler le parrainage entre étudiants ;*
  - *proposer aux nouveaux étudiants des tests d'orientation et de détection des niveaux (en langue française, en langues étrangères, en bureautique,...).*
  - *impliquer davantage le service d'aide à la réussite dont la plus-value semble indéniable.*
  - *consacrer un peu plus de temps à l'accueil des étudiants.*

Le comité des experts souhaite enfin pointer l'ambiance conviviale qui règne sur l'implantation et dans la section. La section Assistant de direction est à taille humaine, les professeurs sont à l'écoute de leurs étudiants.

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

Les étudiants diplômés sont très bien insérés professionnellement. Les anciens étudiants rencontrés par le comité des experts trouvent généralement de l'emploi dans la région, notamment en Basse-Sambre, en province de Namur ou dans le Hainaut (dans la région de Charleroi). Malheureusement, il n'y a pas de base de données qui traite de l'insertion professionnelle : c'est par l'intermédiaire du « bouche à oreille » ou des réseaux sociaux que l'information sur les diplômés circule. Dès lors, l'établissement ignore également, si ses diplômés sont recrutés avec le niveau « assistant de direction » ou non.

Il est à noter que, d'après les témoignages reçus, la plupart du temps, les étudiants sont engagés sur leur lieu de stage.

Au sein de la Haute Ecole, une personne vient d'être engagée pour traiter les données relatives à tous les étudiants de la HE. Elle a déjà constitué un outil afin de recueillir les informations relatives aux offres de stage et aux offres d'emploi.

*Recommandations : le comité des experts recommande d'/de :*

- *étendre le recueil de données (notamment, le suivi des parcours professionnels des diplômés) ;*
- *développer l'analyse des données disponibles (notamment grâce à l'exploitation du logiciel de gestion administrative et académique utilisé par l'établissement) ;*
- *créer une association d'anciens. Celle-ci pourrait être créée par les étudiants eux-mêmes et constituerait un avantage en termes de réseautage, de liens sociaux et professionnels, de recueil d'informations sur les évolutions à apporter au sein des formations,... Une telle association pourrait évoluer vers un organe de défense du métier d'assistant de direction.*

## 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 (cf. En Synthèse)

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

La HEAJ n'en est pas à sa première évaluation par l'AEQES. En amont de la visite des experts, les enseignants et des étudiants ont été sensibilisés aux travaux de la commission d'évaluation interne de la section Assistant de direction. Divers questionnaires ont été envoyés et analysés. Il faut toutefois relever le fait que le taux de retour est parfois surprenant par le peu de réponses reçues : c'est notamment le cas pour l'enquête menée auprès des maîtres de stage.

Le dossier d'autoévaluation a été finalisé par un petit nombre de rédacteurs ; c'est un document difficilement exploitable par le peu de données récoltées et l'absence de plan d'actions.

## **CONCLUSION**

En 2012, la HEAJ a présenté un budget en déficit. Grâce à l'intervention du cabinet fonctionnel, la situation financière de la Haute Ecole a été rétablie. En septembre 2014, l'équipe de direction a été renouvelée ; son objectif principal a été de rétablir la confiance en interne et en externe.

La HE a donc traversé une période de crise institutionnelle et de crise financière importante et délétère. L'issue d'une crise est le moment opportun pour redéfinir un projet commun centré sur l'essentiel et faire preuve de créativité.

L'arrivée d'une nouvelle équipe de direction est considérée positivement par la majorité du personnel : « *On apprend à se dépasser et à se professionnaliser* ». La communauté de l'établissement semble aujourd'hui tournée vers l'avenir, rassemblée autour des nouveaux projets portés par les directions.

Malgré les moments de crise, l'établissement jouit toujours d'une bonne réputation ; les représentants du monde professionnel le reconnaissent eux aussi mais ils mentionnent que « *l'école ne sait pas se vendre* ».

Tout est maintenant dans les mains des nouvelles directions pour définir et mettre en place un plan d'action.

## EN SYNTHÈSE

POINTS FORTS	POINTS D'AMÉLIORATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Nouvelles directions et nouvelle vision stratégique</li> <li>⇒ Bonne réputation</li> <li>⇒ Institution à dimension humaine, groupes d'étudiants réduits</li> <li>⇒ Formation humaine et sociale</li> <li>⇒ Forte collaboration avec les milieux professionnels</li> <li>⇒ Équipe d'enseignants soudée et engagée au-delà des cours</li> <li>⇒ Formation polyvalente</li> <li>⇒ Bonne utilisation de la part de liberté PO dans le programme</li> <li>⇒ Harmonisation des grilles d'évaluation</li> <li>⇒ Développement de l'évaluation formative</li> <li>⇒ Autonomie des étudiants pour le choix du lieu du stage</li> <li>⇒ Bon encadrement des stages</li> <li>⇒ Satisfaction générale des parties prenantes par rapport au programme</li> <li>⇒ Offre de cours dans cinq langues étrangères</li> <li>⇒ Bon fonctionnement de la commission d'évaluation interne de la section</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Communication interne non standardisée</li> <li>⇒ Communication externe insuffisamment complète et mise à jour</li> <li>⇒ Difficultés de gestion du réseau et des outils informatiques</li> <li>⇒ Manque de formalisation des retours d'information</li> <li>⇒ Absence de dimension internationale</li> <li>⇒ Peu d'initiatives en matière d'interdisciplinarité</li> <li>⇒ Grilles d'évaluation incomplètes (critères objectifs, pondérations notamment lors d'une évaluation par un jury)</li> <li>⇒ Absence de dimension « recherche »</li> <li>⇒ Sous-emploi de l'<i>e-learning</i> ; pas de formation des enseignants ; pas d'accompagnement de projets</li> <li>⇒ Information insuffisante sur les services aux étudiants (SAR et service social)</li> <li>⇒ Sujets des TFE pas toujours en rapport direct avec la profession d'assistant de direction</li> <li>⇒ Manque de pratique orale en langues étrangères</li> </ul>

OPPORTUNITES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Environnement agréable</li> <li>⇒ Passage du bachelier « Secrétaire de direction » au bachelier « Assistant de direction »</li> <li>⇒ Existence de plusieurs sections au sein de la HE</li> <li>⇒ Appartenance au pôle académique namurois</li> <li>⇒ Décret Paysage (vers plus d'interdisciplinarité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Faible nombre d'étudiants</li> <li>⇒ Image stéréotypée des « secrétaires »</li> <li>⇒ Concurrence de formations à l'intérieur de la HE (relations publiques, multimédia,...)</li> <li>⇒ Robotisation des métiers tertiaires</li> <li>⇒ Etudiants peu mobiles</li> <li>⇒ Pas de représentation estudiantine Assistant de direction au sein du Conseil des étudiants</li> </ul>

### Récapitulatif des principales recommandations

- ⇒ Rétablir la confiance en interne et à l'extérieur de l'établissement.
- ⇒ Redynamiser le site de Tamines ; favoriser la collaboration entre professeurs afin de mettre sur pied des projets interdisciplinaires au sein de la catégorie.
- ⇒ Veiller à la mise en place d'une identité unique pour la HEAJ ; promouvoir une culture HE.
- ⇒ Impliquer tout le personnel et les étudiants dans la démarche qualité (information claire et précise, description de fonctions, procédures, planning, indicateurs de suivi,...).
- ⇒ Assigner des objectifs à la coordination de section, réfléchir à son organisation et définir ses missions.
- ⇒ Terminer l'élaboration des unités d'enseignement et définir les activités d'apprentissage ; réadapter les grilles et étudier la possibilité de mutualiser des unités d'enseignement entre sections.
- ⇒ Finaliser le *vade-mecum* du stage et, pour le TFE, fixer plus précisément les modalités d'évaluation, établir des critères précis et objectifs d'évaluation.
- ⇒ Tirer parti des données enregistrées dans les logiciels récemment acquis (ex. suivi des anciens étudiants : retour à l'emploi, type d'emploi décroché, informations recueillies lors des suivis de stage,...).
- ⇒ Améliorer la communication interne et externe (ex. : mise à jour du site).
- ⇒ Favoriser l'interdisciplinarité, les travaux pratiques ; intensifier les contacts avec les autres catégories économiques des hautes écoles ; collaborer entre équipes à des projets entre catégories (ex. : avec la catégorie technique) afin de développer des projets interdisciplinaires.
- ⇒ Définir un réel plan d'action pour la mise en place de l'*e-learning* ; former et accompagner les enseignants, impliquer les étudiants dans cette nouvelle forme d'enseignement qui renforce, notamment, leur autonomie.
- ⇒ Renforcer les relations avec les représentants du monde de l'entreprise et les impliquer davantage au sein de l'établissement ; adapter de façon permanente le programme aux besoins définis avec les représentants du monde de l'entreprise et aux tendances révélées par la veille métier.
- ⇒ Pour attirer plus d'étudiants dans le bachelier Assistant de direction : communiquer une image positive de la fonction d'assistant de direction en insistant sur l'importance des compétences exigées dans la profession (langues, bureautique, communication,...) ainsi que des *soft skills* ; mais aussi sur la possibilité de poursuite d'études, en master notamment.
- ⇒ Développer la mobilité internationale (stages et études).



Evaluation 2014-2015 du cursus  
Assistant – Secrétariat de  
direction

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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)

Georges SIKORAK

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

Minelle Lapôtre

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

Jérôme Dodinjal

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