



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 Charlemagne

Comité des experts :
Mme Fabienne PIRONET, présidente
Mmes Flavie DEMEYERE et Martine MICHIELS, experts.

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 susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 22 et 23 octobre 2014 à la Haute École Charlemagne. 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 21 membres du personnel, 18 étudiants, 6 diplômés et 5 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 AEQES² 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).

Remarques préliminaires :

Le comité des experts tient à remercier la section pour la très grande qualité du rapport d'autoévaluation qui lui a été adressé (*cf.* Critère 5, point 1). Il témoigne en effet d'un niveau de maturité qualité assez élevé et est agréable à lire. Les constats, analyses et recommandations qui y sont présentés sont quasi exhaustifs. Cela a permis d'aller plus au fond des choses lors des entretiens, en ayant notamment des débats sur les pistes d'amélioration envisagées par la section. Le présent rapport se concentre sur les points les plus saillants et ne peut, ce faisant, rendre complètement justice à tout ce que les experts ont lu, vu et entendu.

En conséquence de cela, de manière générale, les recommandations exprimées par le comité sont plutôt des encouragements à poursuivre dans la même voie, des suggestions pour aller plus loin ou encore des invitations à dégager des priorités parmi les pistes d'amélioration déjà identifiées par la section.

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

² 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 (consulté le 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Charlemagne trouve son siège social à Liège. Elle rassemble néanmoins trois établissements (l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique et Économique, l'Institut Supérieur Industriel et l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique, Paramédical et Économique) qui organisent 31 formations sur sept implantations différentes.

L'établissement propose deux options pour le bachelier en Assistant de direction – l'option « Langues et gestion » et l'option « Médical » – sur chacun de deux de ses sites, Huy et Verviers. Certaines remarques dans le présent rapport viseront spécifiquement une des deux options ou un des deux sites, mais ce sera l'exception plus que la règle.

En 2012-2013, la population étudiante inscrite dans le bachelier en Assistant de direction représentait 5% des étudiants du type court de la Haute École (4.6% de la population totale). Malgré une certaine stabilité, une diminution du nombre d'étudiants est à noter depuis 2010-2011, comme partout ailleurs en Fédération Wallonie-Bruxelles.

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 La Haute École Charlemagne inscrit son projet pédagogique dans les missions et les valeurs d'une haute école de la Fédération Wallonie-Bruxelles et la section en Assistant de direction est particulièrement attentive à la valeur d'émancipation sociale et à l'arrimage de la formation aux réalités des divers métiers sur lesquels elle débouche.
- 2 L'organigramme de l'établissement est clair et de nombreux services communs aux différentes implantations de l'établissement structurent les aspects transversaux de la gestion académique (gestion qualité, service d'aide à la réussite, recherche, etc.). Ces services sont connus des différents acteurs de la section mais leur intégration effective avec le terrain reste encore à développer (cf. Critère 2, point 9 pour les relations internationales ou encore Critère 4, point 7 pour le service d'aide à la réussite). Cela peut être dû en partie à l'éloignement géographique ; les sites de Huy et Verviers, où se trouve la section en Assistant de direction, étant eux-mêmes décentralisés par rapport à l'implantation principale de l'établissement à Liège.
- 3 Divers changements se sont produits récemment au niveau de la direction de l'établissement et de la catégorie économique et l'intention manifestée par les nouvelles directions est de s'inscrire dans la continuité avec les politiques en cours.

Recommandation : le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie en continuant à favoriser toutes les actions qui peuvent renforcer la proximité entre les différents sites et ainsi le sentiment d'appartenance de tous à une même entité.

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

- 4 La démarche qualité est bien structurée et gérée aux différents niveaux de l'établissement. Après avoir piloté elle-même l'évaluation des cursus pendant plusieurs années, la cellule centrale qualité en délègue aujourd'hui le pilotage aux catégories tout en leur assurant un soutien méthodologique (boîte à outils) riche et efficace (cf. Critère 5, point 1).
- 5 Les équipes de la section en Assistant de direction ont pu et su tirer bénéfiques des enseignements utiles retirés de précédentes évaluations de cursus au sein de la HE Charlemagne, mais aussi d'ailleurs. En effet, plusieurs réunions qualité, conçues comme des échanges de pratique, ont été communes avec des représentants d'une autre haute école.

Recommandation : le comité encourage l'établissement à poursuivre dans cette voie en développant davantage encore les pratiques destinées à évaluer la pertinence, la cohérence et l'efficacité de la démarche qualité au niveau de la HE, d'une part, et au niveau des programmes, d'autre part.

Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 6 L'établissement, et la catégorie économique en particulier, se veut engagé dans un rapport privilégié avec le monde des entreprises. Cela se traduit par divers partenariats avec des acteurs professionnels et académiques (intra- et inter-réseau). Cette dimension semble pourtant moins développée au niveau de la section en Assistant de direction que dans d'autres sections de la catégorie économique. En effet, même si des professionnels sont associés à la révision périodique du programme (la section recueille des informations

auprès d'eux lors d'activités pédagogiques auxquelles ils participent), ils ne semblent pas participer directement à l'élaboration et au pilotage du programme.

Recommandation : le comité invite la section à inclure davantage de représentants du monde professionnel au pilotage de son programme (particulièrement en ce qui a trait à l'évaluation des acquis d'apprentissage en fin de cursus), les anciens étudiants pourraient également se révéler des partenaires privilégiés.

- 7 En interne, même si l'éloignement entre les deux sites ne facilite pas toujours les choses, la coordination du programme fonctionne assez bien, intra-site et inter-sites. Cette coordination est assurée par un coordinateur sur chaque site, disposant de 2/10ème temps pour assurer cette mission. L'exercice d'auto-évaluation a renforcé les collaborations inter-sites et plusieurs pratiques des uns ont inspiré les autres.

Recommandations : le comité prend acte du côté très informel de l'exercice de cette coordination, lié à la petite taille de la section, et invite celle-ci à envisager différentes manières de pallier les inconvénients de l'informel tout en préservant ses avantages. Il recommande ensuite que les étudiants soient plus impliqués dans le conseil de catégorie ou dans tout autre dispositif de coordination (via des focus-groups à défaut de pouvoir participer régulièrement à des réunions ?) et invite les étudiants de la section à prendre eux-mêmes des initiatives pour que leurs points de vue soient représentés dans les instances.

- 8 En matière d'évaluation des enseignements, le décret a été appliqué via une procédure très lourde puis plus légère de questionnaires. Cette procédure n'étant toujours pas jugée satisfaisante, une réflexion est en cours pour améliorer cet aspect.

Recommandation : le comité invite la section à continuer ses réflexions pour atteindre l'objectif identifié dans le rapport qui est de « créer une dynamique qui accroisse le partage des bonnes pratiques et améliorer globalement la qualité de nos enseignements ».

Information et communication interne

- 9 L'établissement a mis en place une série d'outils de communication interne. Tout ce qui concerne l'information des étudiants à l'inscription et à la rentrée semble satisfaisant. Pour ce qui concerne la communication pendant l'année, les outils mis à disposition de la section sont utilisés de manière plus ou moins systématique et, comme c'est le cas pour la coordination pédagogique, la communication au sein de la section est plus informelle que formelle. Elle se fait aussi parfois via plusieurs canaux parallèles (plateforme Moodle, Facebook, emails privés). Les délégués étudiants ont pour mission de transmettre une série d'informations et, le plus souvent, les étudiants vont directement voir un enseignant, ou inversement.

Recommandation : le comité invite la section à définir une politique de communication interne, au moins pour les messages les plus importants : qui dit quoi à qui par quel canal ?

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 En complément du travail réalisé par le Conseil supérieur économique et qui a débouché sur le nouveau référentiel de compétences, la pertinence du programme est réévaluée chaque année et les informations sont glanées à diverses occasions (contacts avec les maîtres de stage, jurys de TFE, publications d'associations professionnelles, etc.). À ce sujet, les étudiants et les enseignants semblent connaître assez peu les associations professionnelles nationales et internationales et ce qu'elles pourraient leur apporter.

Recommandation : une information plus large sur celles-ci, voire une mise en contact avec elles dans le cadre des activités pédagogiques, serait la bienvenue.

- 2 Selon le témoignage des représentants du monde professionnel et des anciens rencontrés, le programme est effectivement pertinent et prépare bien les étudiants à leur(s) futur(s) métier(s) ; le taux de diplomation et d'insertion professionnelle est d'ailleurs très élevé. Les trois points saillants sur lesquels des efforts restent à faire sont : l'orthographe française, le niveau en langues étrangères (particulièrement à l'oral) et le savoir-être (particulièrement la confiance en soi).

Recommandation : le comité encourage la section à poursuivre la réflexion en cours sur l'amélioration de ces trois aspects et à en faire un axe prioritaire de son plan de suivi. Il attire son attention sur l'intérêt d'associer les représentants du monde professionnel et les anciens à cette réflexion.

- 3 Les dernières années, plusieurs activités pédagogiques et/ou sociales réparties sur les trois années d'étude ont été mises en œuvre et permettent aux étudiants de se confronter progressivement aux réalités professionnelles qui les attendent : « Ma journée avec ... », « Management Assistant Week », salons des stages, entreprise virtuelle (Entreprise d'Entraînement Pédagogique – EEP), simulation d'entretiens d'embauches, voyages à l'étranger, etc.

Recommandation : le comité encourage l'établissement à poursuivre les démarches en cours pour que ces bonnes pratiques soient maintenues et percolent d'un site à l'autre tout en respectant, le cas échéant, leurs contraintes spécifiques.

- 4 Les stages sont un moment clé du contact des étudiants avec leur future réalité professionnelle. Si leur organisation et leur suivi sont satisfaisants tant pour les étudiants que les maîtres de stages, il reste à trancher certaines questions.

Recommandations : le comité invite donc la section à arrêter sa réponse aux questions suivantes : longueur du stage en B3 : 2 x 6 semaines ou 1 x 12 semaines ? Obligation d'un stage en langue étrangère ? Pour chacune des sections ? Imbriquer ou pas stage et TFE ? Et, si oui, à quelles conditions ? Il invite aussi la section à clarifier les attendus spécifiques selon les options pour que les étudiants puissent faire le meilleur choix en fonction de leurs envies et de leurs ambitions. Il semble en effet que les attentes ne soient pas les mêmes en option « Langue et gestion » et en option « Médical ».

- 5 Cette réflexion sur les stages (en langue étrangère) peut être avantageusement mise en lien avec la réflexion sur l'internationalisation de l'établissement et de la section.

Recommandations : une clarification des objectifs des stages (développement personnel de l'étudiant et développement de compétences professionnelles) et de leur importance selon les options pourra guider le choix des partenariats internationaux ainsi que les recommandations faites aux étudiants au moment de choisir un lieu de stage.

En termes d'internationalisation, trois pistes se sont plus particulièrement dégagées lors des entretiens :

- *les échanges Erasmus, échanges d'étudiants et d'enseignants, peuvent se décliner en activités de durée limitée (une après-midi, une semaine) sans que cela implique une trop lourde administration et de trop gros frais (proximité de la Flandre ou de l'Allemagne, par exemple).*
- *améliorer l'information sur les opportunités de mobilité et renforcer les encouragements à tous (étudiants et enseignants, particulièrement les enseignants en langue) de se saisir de ces opportunités.*
- *accroître le nombre de destinations avec des partenaires anglophones.*

- 6 En ce qui concerne la recherche, l'établissement s'est doté d'un label « Charlemagne innovation pédagogique » et la volonté est de l'étendre de la catégorie pédagogique à toutes les autres catégories. Les enseignants du bachelier en Assistant de direction sont aussi porteurs d'innovations pédagogiques (cf. ci-dessus point 3 et Critère 3) et désireux de participer au développement de la recherche dans leur établissement.

Recommandations : le comité encourage donc l'établissement à soutenir les initiatives des enseignants de ce programme et à s'assurer de la communication interne et externe des bonnes pratiques qui y sont mises en œuvre. Concrètement, trois pistes s'avèrent prometteuses :

- *continuer les échanges de pratiques avec d'autres hautes écoles ;*
- *arrimer la recherche aux TFE produits par les étudiants de la section ;*
- *se saisir des contacts et collaborations déjà existants entre certains enseignants et certaines universités.*

Information et communication externe

- 7 Le bachelier est une petite section dans un grand établissement qui comporte plusieurs sites et sa visibilité n'est pas assurée comme elle pourrait l'être.

Recommandation : comme indiqué ci-dessus, la communication à propos de certaines innovations pédagogiques réalisées au sein de la section est une porte d'entrée possible à l'amélioration de la visibilité de la section.

- 8 Paradoxe observé dans d'autres établissements : la formation prépare à un métier en demande et pourtant les inscriptions ne sont pas très nombreuses. Une réflexion plus large impliquant tous les acteurs concernés sera sans doute nécessaire pour améliorer la visibilité de la formation.

En ce qui concerne l'attrait de la section en particulier, le comité a observé que les documents diffusés actuellement sont très complets au niveau de l'information.

Recommandation : il s'interroge par contre sur leur efficacité en termes d'attrait pour les étudiants potentiellement intéressés par ce programme dans cet établissement : il suggère de travailler l'aspect « marketing » des brochures pour que l'attrait des emplois soit mis en valeur, que le vocabulaire utilisé soit plus adapté au public visé et que les valeurs et attraits spécifiques de la section soient mieux mis en valeur.

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

Remarque préliminaire :

La section a saisi la réforme Paysage comme une opportunité de remettre à plat l'ensemble du programme. Elle mène cette entreprise comme un projet cohérent, porteur d'une vision et soumis à une évaluation continue. Elle est collectivement portée par l'équipe enseignante et l'expérience se révèle très formatrice pour les participants. Elle a aussi été l'occasion de renforcer les échanges de pratiques entre les deux sites et des nouveautés inspirées par l'un existent déjà ou sont déjà en projet chez l'autre.

Acquis d'apprentissage du programme - Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés

- 1 De manière générale, les compétences acquises en fin de cursus correspondent aux acquis d'apprentissage annoncés. Comme indiqué ci-dessus (cf. Critère 2, point 5), les trois principaux défis à relever concernent l'acquisition d'une très bonne orthographe, l'intégration de la dimension « savoir-être » dans les activités pédagogiques et la maîtrise des langues étrangères.
- 2 En ce qui concerne la maîtrise des langues étrangères, les professionnels et les anciens rencontrés constatent un décalage entre les compétences effectives en fin de cursus et les attentes des professionnels (avec une exception pour le secrétariat médical où cette dimension semble moins importante que la maîtrise du vocabulaire médical). Les étudiants actuels ont manifesté quelques craintes à ce sujet : « aurons-nous un niveau suffisant pour décrocher un emploi ? ».

Recommandation : le comité invite la section à renforcer les exercices de mises en situation dans les cours de langues et à aller encore plus loin dans le développement d'activités pédagogiques qui intègrent les langues étrangères – par exemple, en sus de ce qui existe déjà, développer les échanges linguistiques, envisager l'organisation de cours traditionnellement donnés en français dans une autre langue (« la semaine du néerlandais ») ou, rendre un stage en langue étrangère obligatoire pour la section « Langues et gestion ».

- 3 Le développement des *soft skills* est déjà intégré dans certains cours ou activités (stages, entreprise virtuelle, etc.). Le comité tient d'ailleurs particulièrement à souligner l'intérêt de l'entreprise virtuelle qui est une manière très pertinente d'amener l'entreprise au sein de l'école et de combiner mises en situation réelle grande nature et apprentissage.

Recommandation : il pourrait être utile de réfléchir à la manière de intégrer les soft skills à d'autres cours encore, ne fût-ce que, à défaut de les y évaluer formellement, en y rendant explicites les compétences de savoir-être qui y sont mises en œuvre. L'évaluation des travaux de groupe se prêterait particulièrement bien à cela.

- 4 Le comité a observé qu'il en va de même pour l'orthographe française : certains enseignants la prennent déjà en compte dans leur évaluation sommative.

Recommandation : cette pratique pourrait encore s'étendre.

Recommandations générales : en conclusion de ce point, le comité encourage la section à poursuivre le travail de réforme du programme dans le même esprit et en portant une attention particulière au développement progressif des différentes compétences transversales identifiées ici comme un défi pédagogique à relever.

Le comité encourage aussi l'équipe enseignante à poursuivre les fructueux échanges de pratiques entre sites et à oser ne pas s'arrêter trop vite dans ses élans novateurs, i.e. à creuser un peu plus les idées qui semblent se

heurter d'emblée à des obstacles (par exemple, la possibilité de donner des cours en binômes, franchir le pas et passer d'une entreprise virtuelle à une entreprise réelle).

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

- 5 Sur ce point, les entretiens n'ont pas révélés d'éléments nouveaux par rapport aux constats déjà rapportés dans le rapport d'autoévaluation.

Recommandations : le comité souhaite cependant attirer l'attention de la section sur l'importance des activités pédagogiques qui permettent aux étudiants d'une année de rencontrer et de travailler assez tôt dans l'année académique avec les étudiants d'une autre année (B1-B2 ou B2-B3). Elles sont en effet très appréciées des étudiants pour différentes raisons : elles leur permettent 1) de mieux se connaître, ce qui peut en outre contribuer au développement d'un esprit de section et faciliter l'organisation du tutorat entre étudiants ; 2) de se faire une meilleure idée de ce qui les attend l'année suivante et, le cas échéant, d'anticiper.

Le comité invite aussi la section à inclure dans sa réorganisation des B2 et B3 (Q3-Q4-Q5 et Q6) une action préalable consistant à définir ou préciser les objectifs spécifiques de chacune des options et d'en tenir compte dans ses choix pédagogiques, par exemple en ce qui concerne la durée et le lieu de stages ou encore l'importance accordée aux différentes langues dans chacune des options.

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

- 6 Outre les pratiques « classiques » d'évaluation des acquis, la section a mis en place dans certains cours l'autoévaluation et le *peer assessment* par les étudiants.

Recommandation : le comité encourage la section à poursuivre dans cette voie, car c'est, entre autres, une manière intéressante de développer les soft skills des étudiants.

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)

- 1 Le bachelier en Assistant de direction est une petite section, à taille humaine. Les équipes sont motivées et leur engagement au service de la réussite des étudiants est incontestable et apprécié par ces derniers. Les enseignants sont particulièrement soucieux d'offrir des enseignements orientés vers la pratique et les applications.
- 2 La section bénéficie de l'appui de services transversaux de la HE (aide à la réussite, relations internationales et coordination *Moodle*). L'établissement a choisi d'attribuer des heures aux personnes en charge de ces services ainsi qu'aux enseignants de la section responsables de la coordination pédagogique, de la supervision des stages et des TFE et d'autres activités pédagogiques particulières (coordination *Moodle* et Entreprise d'Entraînement pédagogique).
- 3 La gestion des ressources humaines y est fluide et concertée, la description des postes et des tâches sont revus en fonction de l'évolution des besoins et la procédure de recrutement est gérée par une commission de recrutement de catégorie à laquelle participe la section.
- 4 En matière de formation continue, une enquête auprès des enseignants a montré que celle-ci était pour la plupart d'entre eux essentiellement liées aux activités pédagogiques où participent des représentants du monde professionnel et que les enseignants étaient prêts à s'engager plus encore dans leur formation continue.

Recommandations générales : le comité recommande à l'établissement de poursuivre ces politiques dont la section semble très satisfaite et à mettre en œuvre son projet de formalisation de la formation continue des enseignants (catalogue des formations, programme individuel de formation), en s'appuyant aussi sur les ressources internes (échanges d'expérience, ressources d'autres catégories).

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

- 5 Les ressources matérielles mises à la disposition de la section sont adéquates et jugées suffisantes par les acteurs. Des investissements ont été faits sur les deux sites tant au niveau de l'aménagement des bâtiments que du matériel pédagogique (équipement informatique, plateforme *Moodle*, logiciels, tableaux interactifs, labo langue, etc.). Sur ces aspects matériels, l'établissement est appuyé financièrement par une asbl.

Recommandation : le comité encourage la section à poursuivre les pistes dégagées pour améliorer encore :

- *la qualité des salles de travail des étudiants ;*
- *l'utilisation de la plateforme informatique par les enseignants et réduire ainsi la multiplicité des canaux de communication enseignants-étudiants ;*
- *les ressources documentaires relatives au cœur métier mises à la disposition des étudiants (bibliothèque physique ou virtuelle).*

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

- 6 Les étudiants sont dans l'ensemble assez satisfaits de l'accueil et du soutien administratif et pédagogique qu'ils reçoivent.

- 7 Bien que le service d'aide à la réussite (SAR) leur soit connu et leur propose de très nombreux services, incluant la possibilité d'un suivi individualisé, peu d'étudiants y font appel, en partie parce que la petite taille de la section permet un suivi plus individualisé de la part des enseignants et en partie parce que les étudiants organisent entre eux des activités de soutien mutuel (tutorat, qu'ils jugent efficace et valorisant).

Recommandations : le comité invite la section à renforcer les activités qui permettent aux étudiants des différentes années de mieux se connaître, car cela facilitera leur organisation du tutorat entre eux.

Au niveau de l'établissement, le comité suggère de mettre en place un dispositif d'évaluation des activités du SAR de manière à mieux adapter celles-ci aux besoins des étudiants des différentes catégories et sections. Dédier une plage horaire spécifique au SAR pour la section pourrait aussi, peut-être, améliorer la visibilité de ce service ?

Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 8 Le comité a apprécié la richesse et la qualité des données recueillies par la section pour la rédaction du rapport d'autoévaluation ainsi que la finesse de l'analyse de celles-ci. Plusieurs de ces données sont déjà utilisées pour améliorer le pilotage du programme, par exemple pour décider de l'introduction ou non d'un cours d'espagnol dans le programme.

Recommandation : le comité n'a donc d'autre recommandation à l'établissement et à la section que de poursuivre cette pratique et les invite à développer les deux points suivants :

- *Comment tirer un profit encore meilleur des avis recueillis auprès des professionnels en ce qui concerne l'évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage ?*
- *Beaucoup d'informations sont collectées auprès des diverses parties prenantes (notamment les représentants du monde professionnel et les étudiants) et peu de retour leur est donné sur l'utilisation qui en est faite. Ceci rejoint ce qui a été dit à propos de la communication interne et externe.*

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

- 1 L'évaluation du cursus Assistant de direction a été, pour la catégorie économique, la première occasion de piloter elle-même la démarche d'autoévaluation. Le rapport produit est complet, analytique, sincère et bien documenté, cela prouve à quel niveau la catégorie et la section ont réussi à la fois à s'approprier les processus et outils mis à leur disposition par la Commission centrale qualité de l'établissement et à assimiler la logique plus analytique et réflexive du nouveau référentiel de l'AEQES. Le comité, dont la tâche a été grandement facilitée par la qualité du rapport d'autoévaluation, a constaté une grande cohérence entre le rapport et ce qu'il a pu collecter comme informations complémentaires lors des divers entretiens.
- 2 Le comité tient aussi à souligner la qualité du travail de la Commission centrale qualité de l'établissement. Discrète dans le rapport et pendant les visites, elle propose aux sections évaluées des outils manifestement efficaces, appropriables et adaptables aux spécificités de celles-ci.

Recommandation : le comité ne peut qu'encourager l'établissement et la section à poursuivre dans cette voie en étant attentif aux deux aspects suivants :

- *comment renforcer encore l'implication des étudiants et des représentants du monde professionnel à la démarche qualité, tant du point de vue de l'élaboration du plan qualité que de la réalisation des actions concrètes ?*
- *comment améliorer encore les outils d'évaluation de la démarche qualité au sein de l'établissement ?*

Analyse SWOT

- 3 L'analyse SWOT proposée en fin de rapport est le résultat d'un énorme travail collaboratif impliquant les acteurs des deux sites. Constituant une belle synthèse de l'ensemble du rapport, elle est organisée en 4 axes thématiques et les faiblesses identifiées sont toutes en lien avec des pistes inscrites dans le plan d'action et de suivi.

Plan d'action et suivi

- 4 Le plan d'action est en cohérence parfaite avec l'analyse SWOT et s'organise autour des 4 mêmes axes, déclinés en sous-thèmes, eux-mêmes déclinés en objectifs ou en actions.

Recommandation : le comité suggère à la section de réviser son plan d'action (très riche – peut-être trop riche en termes de nombre d'actions) de la manière suivante :

- *décomposer chacun des axes en sous-objectifs plutôt qu'en thématiques, cela permettrait un regroupement plus stratégique des actions identifiées et de peut-être ainsi mieux percevoir les priorités logiques et temporelles entre celles-ci (criticité des enjeux, dépendance entre actions, gestion des ressources à impliquer) ;*
- *formuler ces objectifs en termes de bénéfices plutôt qu'en termes d'actions de manière à laisser la porte ouverte aux changements liés aux évolutions inévitables du contexte et qui pourraient rendre une action précise obsolète alors que l'objectif reste pertinent ;*
- *être attentive au risque d'épuisement face à autant d'actions envisagées et, éventuellement, opérer un tri pour en laisser certaines pour plus tard.*

CONCLUSION

Comme indiqué en introduction, le comité remercie la section pour la richesse du rapport d'autoévaluation et des échanges lors des entretiens.

Même si les équipes n'en avaient pas toujours conscience, la culture qualité est très présente dans la section et les principales voies de développement concernent l'implication plus importante des partenaires professionnels et des étudiants au pilotage du programme, le développement de synergies entre les deux sites et l'amélioration de la communication et de visibilité de la formation en interne et en externe.

Sur base des entretiens, le comité est confiant que ces améliorations verront bientôt le jour grâce à la compétence et au dynamisme des équipes de la section, soutenues par la direction et les services transversaux de l'établissement.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Culture qualité bien ancrée et soutenue ⇒ Échanges de pratique avec d'autres (internes et externes à l'établissement) ⇒ Taille humaine de la section ⇒ Taux élevés de réussite et d'insertion professionnelle ⇒ Activités pédagogiques variées – mises en situation professionnelles et, particulièrement, l'Entreprise d'Entraînement Pédagogique ⇒ Dispositifs globalement adéquats et efficaces pour les stages et le TFE ⇒ Attribution de temps aux enseignants pour les missions transversales ⇒ Existence du label « Charlemagne innovation pédagogique » ⇒ Pratique de l'autoévaluation pour les étudiants ⇒ Enseignants présents sur les deux sites et/ou dans différentes sections ou catégories ⇒ Compétence, dynamisme et motivation des équipes ⇒ Gestion des ressources humaines fluide et concertée et ressources matérielles satisfaisantes 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Acquis d'apprentissage en orthographe française, langues étrangères et <i>soft skills</i> pas toujours intégrés ⇒ Faible visibilité du programme en interne et en externe ⇒ Relations internationales et mobilité étudiante peu développée ⇒ Communication interne et coordination pédagogique informelles ⇒ Absence de définition claire des spécificités de chacune des options ⇒ Manque d'implication de représentants du monde professionnels (y compris les anciens) dans les enseignements et dans le pilotage du programme ⇒ Faible implication des étudiants dans les instances ⇒ Faibles synergies entre les deux sites (y compris entre les étudiants) ⇒ Soutien à la réussite en 1^e année peu utilisé ⇒ Faible utilisation de la plateforme <i>Moodle</i> ⇒ Evaluation des enseignements par les étudiants ⇒ Formation continue des enseignants peu développée ⇒ Recherche appliquée peu développée au sein de la section et faible valorisation de celle-ci

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Proximité de l'Allemagne et de la Flandre ⇒ La réforme Paysage ⇒ Existence d'associations professionnelles ⇒ Partenariats possibles au niveau du pôle Mosan 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Offre de formations non diplômantes dans le même domaine

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Maintenir et développer les pratiques de gouvernance qui renforcent la synergie entre les deux sites, les divers partenariats locaux et internationaux et la participation des étudiants aux instances. ⇒ Maintenir et développer les pratiques pédagogiques transversales et professionnalisantes, en faisant notamment plus appel aux professionnels, anciens ou pas du bachelier. ⇒ Améliorer la communication interne et externe de manière à accroître l'efficacité de la coordination pédagogique et la visibilité du bachelier.



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

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

Giovanni SUTERA,

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

Olivier PATRIS,

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

Anne-Françoise CARDOLS,