

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

RAPPORT D'ÉVALUATION

Haute École Galilée

Comité des experts :

M. Freddy DE WIT, président

Mme Marianne POUMAY, Mme Gabrielle VANDE VELDE et

Mme Krystina VELTER, 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 susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 13 et 14 novembre 2014 à la Haute Ecole Galilée ECSEDI-ISALT. 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 entrevues 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 29 membres du personnel, 16 étudiants, 8 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).

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

Fondée le 3 juillet 1996 et réorganisée à la suite du Décret du 5 août 1995, la Haute école Galilée (HEG), comporte quatre catégories de formations réparties en deux types d'enseignement : d'une part, le type court, qui regroupe les catégories économique, paramédicale et pédagogique et, d'autre part, le type long, comprenant la catégorie sociale.

La HEG est un support au service de ses différentes catégories auxquelles, par volonté, est laissée une large autonomie de pédagogie et de gestion quotidienne.

La catégorie économique

L'entité existe sous le nom d'École supérieure de secrétariat depuis 1941 et prend le nom d'ECSEDI en 1962, en même temps qu'elle s'installe à Etterbeek. En 1974, l'Institut supérieur d'animation des loisirs et du tourisme est créé ; l'entité devient alors ECSEDI-ISALT. Elle s'associe à d'autres écoles en 1996 pour former la Haute Ecole Galilée. L'entité ECSEDI-ISALT constitue, aujourd'hui la catégorie économique de la Haute Ecole.

Les deux sections (Assistant de direction et Tourisme) sont aujourd'hui étroitement liées : la gestion administrative et financière est centralisée, de même que celle du personnel et des étudiants. La plupart des enseignants donnent cours dans les deux sections, certains cours et activités sont communs, comme la quatrième langue étrangère ou le voyage d'études.

La population estudiantine

En 2012-2013, les étudiants inscrits dans le bachelier en Assistant de direction à l'ECSEDI représentaient 4,85% de la population totale de la Haute Ecole Galilée (9% si l'on ne tient compte que du type court).

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 L'ECSEDI est un lieu de formation en mouvement à divers points de vue : récent changement de direction, implémentation du nouveau décret Paysage et création de nouveaux postes en réponse à des besoins (communication et coordination de l'organisation des études).
- 2 La gouvernance s'appuie sur quatre organes qui concourent à la concertation interne et qui sont propres à chaque département : le Conseil pédagogique (CPéda), le Conseil social (CSoc), le Conseil étudiants (CEHEG) et les Conseils de catégorie (CCat). Plus spécifiquement, le Conseil de catégorie (CCat), organe de concertation par excellence, inclut officiellement la participation des étudiants. Il s'avère néanmoins que la participation des étudiants dans les processus décisionnels est limitée. Le comité des experts remarque également que les délégués étudiants ont à peine été consultés lors de la rédaction du RAE. Il serait donc utile de dynamiser la représentation étudiante. Dès la première année, il serait bon de donner du sens aux élections des délégués étudiants et de valoriser les conseils étudiants ainsi que toute autre initiative responsabilisant les étudiants.
- 3 Comme point fort au niveau de la communication vers les étudiants, le comité des experts souligne l'existence du GPS (guide du parfait « student »), qui semble réellement constituer une bonne boussole pour les étudiants de B1.

Recommandation : ancrer les processus décisionnels dans un mode participatif large qui s'appuie sur la confiance de toutes les parties prenantes, y compris les étudiants.

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

- 4 Le comité des experts n'a pas pu détecter la manière dont les services centraux de la Haute Ecole assistent le département ECSEDI-ISALT lors des enquêtes et pendant la rédaction du rapport d'autoévaluation. Le comité des experts n'a pas été convaincu de l'utilité et du rôle de la fonction de coordination « centrale », malgré l'absence de coordination qualité « locale ».

Recommandation : pour améliorer la gestion de la qualité au niveau du département, envisager un soutien administratif et logistique plus pointu de la part de la HE pour appuyer le travail des responsables locaux dans l'organisation et le dépouillement des enquêtes et dans la rédaction de documents d'autoévaluation, de même que dans l'établissement d'une réelle gouvernance de la qualité au niveau de l'ECSEDI.

Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 5 Le comité des experts remarque que les enquêtes de satisfaction sont formalisées. Elles semblent aujourd'hui bien acceptées par l'ensemble des professeurs et permettent d'objectiver les opinions sur les enseignements. Les résultats globaux confortent les équipes pédagogiques dans leur travail. Elles ne sont cependant pas systématisées et un retour vers les participants n'est pas assuré. De même, il semble que les résultats de ces enquêtes ne sont pas pris en compte dans le pilotage du programme.
- 6 Une étape manque également en aval : en cas de questionnement, de problème ou de proposition concrète, le professeur n'a pas d'autre interlocuteur hiérarchique possible que la direction. Il peut alors y avoir conflit

d'intérêt et de fonction, étant donné que celle-ci a dans ses attributions la gestion des ressources humaines et l'engagement du personnel.

Recommandations :

- *Systématiser les enquêtes et assurer un retour aux participants.*
- *Tenir compte du résultat des enquêtes dans le pilotage du programme.*
- *En ce qui concerne le questionnement des enseignants, utiliser d'autres « outils qualité », envisager éventuellement la constitution de conseils d'avis ou d'une cellule d'accompagnement et de veille pédagogique.*

Information et communication interne

- 7 Certains canaux de communication internes ont été remarquablement développés. Le comité des experts constate une utilisation large et efficace de l'intranet/extranet, permettant un accès à des bases de données intégrées et interconnectées. Ses entrées différenciées par public permettent un accès ciblé aux informations et aux services. Le suivi de stage constitue une belle illustration de l'efficacité de ces développements internes. Les experts notent néanmoins que tous les aspects techniques et matériels sont concentrés entre les mains d'une seule personne, cela peut poser des difficultés en termes de pérennité de la proactivité technique.

Recommandation : répertorier les tâches techniques à assurer au sein de l'école et les répartir au sein d'un petit groupe de personnes qui collaborent et assurent une pérennité de service, ceci éventuellement au niveau de la Haute Ecole et en impliquant donc différentes catégories.

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 Les professionnels et les anciens étudiants rencontrés sont globalement satisfaits de la formation telle qu'elle est dispensée actuellement. Néanmoins, le comité des experts regrette que certains outils mis en place pour s'assurer de la pertinence du programme en regard des réalités de la profession ne soient pas institutionnalisés. Ils se limitent souvent à des échanges informels liés à des contacts privés des enseignants et aux retours de stages.

De même, le comité des experts est convaincu que les échanges institutionnalisés avec les anciens étudiants constitueraient un enrichissement important pour l'actualisation de la formation.

Recommandation : formaliser et institutionnaliser les contacts avec les représentants du monde professionnel ainsi qu'avec les alumni.

Droit de réponse de l'établissement

- 2 La recherche appliquée fait partie intégrante du niveau 6 de l'enseignement supérieur. Les experts sont bien conscients de la difficulté d'implémenter de la recherche dans le cadre d'un bachelier professionnalisant. Ils regrettent néanmoins que la recherche scientifique au sein du bachelier, et en particulier le TFE, se limite dans la plupart des cas à une recherche documentaire et n'est pas appuyée sur une méthodologie qui favorise l'esprit critique.

Recommandations : encourager le développement de la recherche appliquée et critique. Pour cela, les enseignants, à travers leurs notes de cours et les méthodes d'enseignement, devraient stimuler chez les étudiants cette habitude de questionnement et d'analyse critique dans chacune des matières. Les TFE devraient d'ailleurs systématiquement inclure une dimension analytique en lien avec une question de recherche.

- 3 Les experts constatent que les liens avec le milieu professionnel ne se limitent pas aux stages. Cependant, ils soulignent l'importance d'une formation continue des enseignants qui inclut une veille étroite sur l'évolution des profils d'assistants de direction.

Recommandations :

- *Installer un comité scientifique et formaliser une veille quant au profil métier de l'assistant de direction.*
- *Augmenter encore la proportion d'enseignants qui ont un pied dans le métier.*
- *Mettre en place une veille pédagogique permettant de travailler les aspects « recherche », notamment au sein des TFE, et d'orienter la formation continue des enseignants.*

- 4 Le comité des experts salue les initiatives de codiplômation et les échanges académiques proposés qui répondent à un besoin de formation pointue en langues étrangères.

- 5 Au niveau de la flexibilité des parcours étudiants, le comité des experts constate que le programme ne permet actuellement pas de parcours individualisés. La mise en place de cours optionnels offrirait un choix aux étudiants pendant leur cursus. Le comité souligne néanmoins l'initiative mentionnée par la direction de créer de réels choix pour les étudiants à travers quelques cours de spécialisation dans les domaines juridique, marketing ou encore RH.

Recommandation : considérer la mise en place de cours optionnels.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Information et communication externe

- 6 Le comité des experts apprécie les divers outils et dispositifs de communication externe donnant une image de marque à l'établissement. Le site internet ECSEDI-ISALT répond aux besoins d'information des étudiants potentiels et participe à la valorisation de l'image de la formation à l'extérieur. L'établissement communique d'ailleurs efficacement avec les étudiants potentiels (ceux qui font une recherche trouvent des informations claires et complètes), même si la formation en elle-même semble peu connue des étudiants qui terminent leurs études secondaires.
- 7 La mention de diverses passerelles entrantes et sortantes positionne clairement la formation dans le contexte de l'enseignement supérieur.

Recommandation : entrer davantage en interaction avec les étudiants potentiels, sachant que l'école est déjà présente pour des échanges lors de salons.

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

- 1 Le comité des experts constate une grande variété dans les activités proposées aux étudiants, une intégration progressive des matières et un réel souci de la part de l'équipe enseignante quant à la qualité de la formation.
- 2 Le comité des experts souligne également l'utilisation systématique d'un vocabulaire cohérent au sein des fiches ECTS et la présentation de ces fiches aux étudiants en début d'année. Cependant, à l'heure actuelle, les acquis d'apprentissage tels que définis dans les fiches ECTS ne sont pas exploités comme un « guide du progrès des étudiants » dans leur formation. Leur énoncé en début d'année reste abstrait pour les étudiants et leur manque de mobilisation en cours de formation ne permet pas de s'assurer que les activités d'apprentissage mises en place rencontrent le référentiel de compétences visé par la formation.

Recommandation : exploiter systématiquement les fiches ECTS (ou le référentiel de compétences) comme référent, tant durant les activités d'apprentissage que lors des évaluations, et ainsi permettre aux étudiants de se voir progresser au fil de l'année au regard de ces acquis d'apprentissage et de ces compétences.

- 3 Le comité des experts a apprécié les nombreuses activités d'intégration qui mettent l'accent sur la pratique. Ils pensent essentiellement à la préparation et à la réalisation d'un voyage d'études à Berlin. Le comité pointe ensuite l'instauration d'un cours de marketing en anglais et un cours d'actualité socioéconomique en néerlandais comme des bonnes pratiques. Enfin, il salue les activités favorisant le développement de l'identité professionnelle des étudiants, telle qu'initiée en B 1 avec Monsémin@ire.
- 4 Le comité a apprécié les efforts réalisés quant à l'ouverture des frontières pour les stages de 3^e année.
- 5 Les experts notent que les méthodes, bien que variées, laissent peu de place à la flexibilité des parcours étudiants et aux décisions individuelles quant aux moments de travail.
- 6 La plateforme *Claroline*, qui supporte les espaces pédagogiques en ligne, est utilisée comme un dépôt de fichiers et parfois comme un moyen de communiquer au sein d'un cours.

Recommandation : exploiter la plateforme Claroline comme moyen d'organiser de réelles activités d'apprentissage en ligne (études de cas, résolutions de problèmes, Wikis de groupes, portfolios, etc.). De tels usages seraient de nature à flexibiliser la grille horaire et les parcours étudiants. Bien entendu, de telles avancées nécessiteraient une coordination, un soutien aux enseignants et un accompagnement au changement. Le comité des experts suggère par ailleurs d'envisager ces innovations d'une façon intégrée plutôt que dans chacun des cours du programme.

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

- 7 Le comité des experts constate que la gestion des ECTS n'est en l'état pas satisfaisante. En effet, les crédits ECTS représentent le volume de travail que l'étudiant est supposé fournir. Cette charge de travail se traduit de différentes manières : la participation aux cours, à des séminaires, la préparation aux examens, les examens eux-mêmes, etc. En Fédération Wallonie-Bruxelles, la valeur d'un crédit représente environ 25 à 30

heures de travail. Or, jusqu'à présent, pour un cours à un crédit, l'ECSEDI dispense 50 minutes de cours par semaine pendant un quadrimestre.

De même, la composition des ECTS est associée à la gestion de la charge horaire du corps enseignant, ce qui n'est pas en accord avec le système ECTS tel qu'initialement conçu. Le comité est convaincu que l'adaptation des ECTS aux normes européennes faciliterait la gestion du temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés.

Recommandations :

- *Restructurer les ECTS en fonction des normes européennes.*
- *Évaluer la valeur de chaque ECTS au moyen d'enquêtes périodiques auprès des étudiants.*

- 8 Le comité des experts apprécie que la mise en place des UE du B1 pour la rentrée 2014 ait fait l'objet d'une large concertation. Cependant, même si la concertation entre enseignants semble être bien implantée dans l'établissement, le programme de B1 comporte encore de nombreux cours et des évaluations non intégrées. L'ECSEDI n'a pas rassemblé les enseignements en unités plus englobantes et conserve une multitude de cours segmentés, ce qui est peu cohérent avec la logique de développement de compétences.

Recommandations :

- *Pour la suite des réflexions sur le programme, penser à des unités d'enseignement plus intégrées, ce qui facilitera aussi l'intégration de l'évaluation et la mesure collégiale du développement des compétences.*
- *S'assurer que la vision globale du nouveau programme soit effective à l'issue du remodelage en UE et en parcours individualisés et ce, sur l'ensemble des trois années.*

- 9 La diversité des parcours antérieurs des étudiants est prise en charge par le Service d'aide à la réussite (pour ce qui est des compétences transversales) et par les professeurs (pour les compétences spécifiques au cours). Cette approche semble efficace aux yeux des experts. La valorisation de l'expérience (VAE) est prévue dans le règlement académique, mais il n'y a pas eu jusqu'à présent de demandes.

- 10 Les unités d'enseignement mettent l'accent sur les cours de maîtrise linguistique, les cours d'économie, de gestion et de droit, ainsi que les cours d'informatique. L'intégration professionnelle est progressivement mise en place par les activités de terrain. Le comité considère que cette organisation est cohérente. Les étudiants semblent avoir une formation de pointe au niveau des langues, mais les représentants du monde professionnel considèrent que « ce n'est pas toujours suffisant dans les situations de stage ».

- 11 Le trajet type prévoit l'acquisition des apprentissages en trois années. Les experts constatent néanmoins que la charge de travail n'est pas équitablement répartie sur l'ensemble des trois années, ce qui suppose une gestion du temps efficace.

Recommandation : afin de rendre la charge de travail des étudiants plus équilibrée, prendre le problème de la charge de travail en compte lors de l'organisation en UE, via les quelques pistes envisagées comme les évaluations intégrées (notamment par portfolios), la diminution du présentiel au profit du coaching et de l'e-learning, l'exploitation des TIC, etc.

- 12 Le comité des experts a lu dans le RAE qu'il est question de regrouper les étudiants en plus grands auditorios. Cette éventualité a été confirmée lors des divers entretiens. Le comité considère que le regroupement en plus grands auditorios pourrait nuire à la qualité de l'enseignement s'il n'est pas réfléchi de façon spécifique.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

Recommandations :

- *Réfléchir aux conséquences, en termes de qualité de l'enseignement, du regroupement des étudiants en plus grands auditorios.*

- *Envisager de libérer du temps d'enseignement pour des travaux en plus petits groupes d'étudiants, par exemple en lien avec l'introduction d'une réelle démarche de recherche scientifique au sein des TFE.*

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

- 13 Les évaluations telles que pratiquées sont liées aux contenus des différents cours. Elles ne sont pas formellement rattachées aux acquis d'apprentissage terminaux ou aux compétences visées par le programme.

Recommandation : lier les diverses évaluations aux acquis d'apprentissage terminaux et/ou aux compétences visées par le programme.

- 14 Le comité n'a pas pu obtenir de données quant à la réussite différenciée des cours, des types de cours (selon les domaines matière, par exemple) ou des activités. Il en va de même des acquis d'apprentissages ou des compétences.

Recommandation : mettre en place un questionnaire sur les réussites différenciées. Cela permettrait à l'équipe éducative de bénéficier d'un élément additionnel d'aide au pilotage du programme.

- 15 Pour le comité, l'évaluation des travaux de groupes et le *peer assessment* tels que pratiqués actuellement ne sont pas toujours efficaces ou optimisés, une plus grande responsabilisation individuelle des étudiants dans les notes obtenues pourrait, à ce sujet, être intéressante. De même, le système employé pour l'évaluation des TFE, laissant au maître de stage l'attribution de 66% de la note à lui-seul, pose question et pourrait certainement faire l'objet d'une réflexion à laquelle peuvent être associés les étudiants et les maîtres de stages.

Recommandation : mener une réflexion sur l'évaluation des travaux de groupes et le peer assessment ainsi que sur le système d'évaluation du TFE.

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 comité des experts a rencontré un personnel motivé et engagé dans l'accompagnement des étudiants et ce, malgré une charge de travail conséquente. En plus de la charge de travail de 480 heures par an, un maître-assistant doit encadrer les stages (2 en Belgique, 1 à l'étranger) et les TFE (y compris les jurys des défenses orales) ; ce qui revient, pour un temps plein, à encadrer environ 7 stages et TFE, soit une centaine d'heures supplémentaires.
- 2 Le comité salue le personnel administratif qui soutient le programme de façon adéquate.

Recommandations :

- *Systématiser les réunions entre collègues du même groupe matière pour partager les pratiques.*
- *Élaborer un système d'évaluation des performances pour stimuler la motivation.*
- *Réfléchir à la mise en œuvre de dossiers de développement professionnel.*
- *Envisager la formation continuée comme réelle politique d'établissement.*

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

- 3 De façon générale, les locaux sont adaptés aux besoins de la formation et sont bien tenus. Le matériel pédagogique est adéquat, à jour et exploité. Des locaux sont mis à disposition pour les travaux de groupes et le travail personnel.
- 4 Le Centre de documentation (CeDoc) est bien documenté et rencontre les besoins des étudiants pour le travail de TFE. Le personnel en charge du centre accompagne les étudiants dans leurs recherches. Le matériel informatique est adéquat. Il semble toutefois que la taille du CeDoc soit trop réduite, que les lieux soient bruyants et que les horaires soient trop restreints. De plus une prochaine réduction de moyens risque de réduire encore les heures d'ouverture.
- 5 Le foyer (cafétéria), de par son exigüité, ne semble pas répondre aux besoins en la matière. Quelques problèmes de sanitaires ont aussi été pointés.

Recommandation : se saisir de ces deux problèmes.

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

- 6 Une attention particulière est portée à l'aide à la réussite. Le comité apprécie le soutien et le suivi individualisés pour les étudiants en difficultés.
- 7 La présence hebdomadaire d'un médecin dans les locaux renforce la dimension sociale au sein de l'établissement. La présence d'un assistant social ou d'un psychologue renforcerait encore cette dimension.

Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

- 8 L'établissement collecte des données qu'il utilise pour le pilotage du programme. Le choix et la répartition des stages, de même que leur suivi sont ainsi en partie basés sur la récolte de données à travers l'intranet, ce qui facilite l'information des étudiants.

Recommandation : élargir cette pratique à l'ensemble du pilotage 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

- 1 L'autoévaluation a été réalisée avec sérieux et implication. Le comité salue le travail de la coordonnatrice qualité qui a donné lieu à un RAE bien documenté et bien structuré. Le contexte particulier en 2013-2014 a complexifié l'élaboration du rapport d'autoévaluation, en ce qui concerne non seulement son contenu (changement de direction, réforme imposée par le décret « Paysage ») mais aussi sa forme et surtout sa dimension collaborative. Le comité des experts comprend que la collation des éléments nécessaires a été extrêmement difficile dans le contexte évoqué. Il ne peut donc que constater que ce rapport n'a pas été élaboré dans les meilleures conditions et que son contenu, s'il est validé par les instances, n'a pu être largement partagé.

Analyse SWOT

- 2 La coordinatrice qualité a réalisé plusieurs enquêtes. Des entretiens collectifs ont également été menés par les membres de la commission sur le service d'aide à la réussite, les cours d'informatique et de bureautique et les cours de langues. Les étudiants ont été consultés soit par leurs pairs, soit par certains professeurs sur ces mêmes sujets.

Plan d'action et suivi

- 3 Le RAE stipule que l'élaboration d'un plan d'action et la détermination des priorités dans ce contexte est du ressort de la direction. Selon le comité, cette élaboration est nécessairement subordonnée au nouveau mode de gouvernance et à sa prise de légitimité, mais aussi aux moyens financiers et humains disponibles. Néanmoins, des pistes d'amélioration à court et moyen termes peuvent être dégagées.

Recommandations :

- *Envisager l'élaboration d'un plan d'action sur la durée et non dans l'urgence d'une rentrée académique placée sous le signe de l'incertitude. Cela peut se faire par exemple par la méthode « Plan-Do-Check-Act », démarche cyclique d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées afin de les améliorer.*
- *Impliquer toutes les catégories d'acteurs, en ce compris les étudiants, dans la démarche qualité (établissement d'un RAE et d'un plan d'action).*

CONCLUSION

Le comité des experts a pu observer une section attentive à la singularité de chaque étudiant.

L'ouverture d'esprit vis-à-vis du comité des experts et la récente mise en route d'une démarche qualité l'incitent à penser qu'une réflexion globale sur le sens de la formation est en cours au sein de la section.

Les grands axes d'amélioration concernent principalement l'intégration de toutes les parties prenantes dans le processus de décision, l'insertion professionnelle au sein de tous les cours, un accent sur la recherche (qui dépasse la recherche documentaire) au sein des TFE et l'utilisation du référentiel de compétences ainsi que des acquis d'apprentissage comme des instruments de cohérence.

Enfin, le comité des experts encourage la section à mieux définir ses spécificités en lien étroit avec les réalités et les évolutions permanentes du monde professionnel.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bonne communication interne et externe ⇒ Existence de codiplômation ⇒ Mise en œuvre poussée d'activités de maîtrise linguistique et d'intégration professionnelle ⇒ Engagement des enseignants et du personnel administratif ⇒ Volonté d'axer les cours sur une approche pratique ⇒ Service d'aile à la réussite bien organisé 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Difficultés en termes de gouvernance (mise en place, stabilité, processus décisionnels, intégration des étudiants) ⇒ Faible ancrage dans la réalité professionnelle par rapport à l'adaptation des cours ⇒ Manque d'une méthodologie de recherche appliquée dans les TFE ⇒ Non utilisation des compétences et des acquis d'apprentissages pour guider les progrès de chaque étudiant à travers son cursus ainsi que la non-exploitation des fiches ECTS ⇒ Manque de flexibilité du cursus

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nombreux débouchés ⇒ Nombreuses perspectives de développement en cours de carrière ⇒ Collaboration entre établissements pour renforcer les liens avec le monde professionnel ⇒ Enthousiasme des anciens à participer à l'amélioration de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Diversité des parcours antérieurs des étudiants ⇒ Mise en place rapide du décret « Paysage »

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ancrer les processus décisionnels dans un mode participatif large qui s'appuie sur la confiance de toutes les parties prenantes, y compris les étudiants et institutionnaliser les contacts avec les représentants du monde professionnel ainsi qu'avec les alumni dans le cadre de la révision du programme. ⇒ Systématiser les enquêtes et assurer un retour aux participants, tenir compte du résultat des enquêtes dans le pilotage du programme et envisager un soutien administratif et logistique de la HE dans ce domaine. ⇒ Dans le cadre de l'évaluation des enseignants, envisager la constitution de conseils d'avis ou d'une cellule d'accompagnement et de veille métier et pédagogique. ⇒ Répertorier les tâches techniques à assurer au sein de l'école et de les répartir au sein d'un petit groupe de personnes qui collaborent et assurent une pérennité de service. ⇒ Stimuler le développement de la recherche appliquée et critique, dans les cours et le TFE. ⇒ Considérer la mise en place de cours optionnels. ⇒ Envisager <i>Claroline</i> comme plateforme pour y organiser de réelles activités d'apprentissage en ligne tout en soutenant les enseignants (coordination, accompagnement au changement). ⇒ Pour la suite des réflexions sur le programme, penser à des unités d'enseignement plus intégrées, ce qui facilitera aussi l'intégration de l'évaluation et la mesure collégiale du développement des compétences. ⇒ Restructurer les ECTS en fonction des normes européennes et exploiter systématiquement les fiches ECTS (ou le référentiel de compétences) comme référent, tant durant les activités d'apprentissage que lors des évaluations, et ainsi permettre aux étudiants de se voir progresser au fil de l'année au regard de ces acquis d'apprentissage et de ces compétences. ⇒ Mener une réflexion sur l'évaluation des travaux de groupe et le <i>peer assessment</i> et sur du TFE. ⇒ Réfléchir aux conséquences, en termes de qualité de l'enseignement, du regroupement des étudiants en plus grands auditoires et envisager de libérer du temps d'enseignement pour des travaux en plus petits groupes d'étudiants. ⇒ Envisager l'élaboration d'un plan d'action sur la durée et non dans l'urgence d'une rentrée académique placée sous le signe de l'incertitude tout en s'assurant de l'implication de toutes les catégories d'acteurs, en ce compris les étudiants.

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

Nous estimons qu'il est intéressant de faire état de la situation financière très difficile dans laquelle se trouve la catégorie, ce qui nécessite de faire des économies importantes ayant des répercussions sur les moyens disponibles tant au niveau humain que logistique.

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

Page	Chap.	Point ¹	Observation de fond
6		1	Concernant les contacts et rencontres avec le monde professionnel : certaines activités (séminaires ou cours) comportent des moments où les étudiants et les professeurs rencontrent des représentants du milieu professionnel ; il y a donc une institutionnalisation partielle dans ce domaine. Exemple : à Monséminaire, rencontre d'1/2 journée avec des anciennes qui évoluent comme Assistante dans différents secteurs de l'entreprise ; dans le cours de Gestion de projets, les étudiantes organisent des visites d'entreprises leur permettant de rencontrer des responsables (cadres, directeurs,...) qui expliquent la fonction de « leur » Assistante ; enfin de nombreux professionnels sont invités en cours de cursus dans un certain nombre de cours.
6		5	Dans la mesure des moyens financiers disponibles
9		12	Maintenir l'équilibre entre la qualité de l'enseignement et les ressources en personnel disponibles

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

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


John VAN TIGGELEN
Directeur-Président

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

*Le responsable est "partie"
en détachement en
dehors de la Haute Ecole*

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

