

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

**RAPPORT D'ÉVALUATION  
Haute École de la ville de Liège**

Comité des experts :  
M. Freddy DE WIT, président  
Mmes Christelle CAYOL, Flavie DEMEYERE  
et Nathalie ANSIEAU, expertes.

**6 juillet 2015**

## INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2014-2015 à l'évaluation du cursus en Assistant - Secrétariat de direction. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné<sup>1</sup>, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 9 et 10 mars 2015 à la Haute École de la ville de Liège. 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 23 membres du personnel, 18 étudiants, 5 diplômés et 6 représentants du monde professionnel.

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

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

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

---

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

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

## **PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT**

La Haute École de la ville de Liège (HEL), créée en 1996, comprend cinq catégories : pédagogique, économique, technique, paramédicale et traduction-interprétariat.

### La catégorie économique

Outre le bachelier en Assistant de direction, la catégorie économique de la HEL comprend les bacheliers en Relations publiques, Comptabilité, Sciences administratives et gestion publique et Gestion hôtelière ainsi qu'une année de spécialisation en Administration des maisons de repos.

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

### La population estudiantine

Sur la base de l'année de référence statistique 2012-2013, les étudiants inscrits dans le bachelier en Assistant de direction représentent près de 5,62 % de la population totale des étudiants inscrits à la HE de la ville de Liège.

## 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 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

### Politique de gouvernance de l'établissement et gestion de la qualité

- 1 Divers conseils (conseil social, conseil pédagogique, conseil des étudiants) sont décrits *in extenso* dans le rapport d'autoévaluation (RAE). Néanmoins, ces conseils ne se réunissent que relativement peu et le comité des experts n'a pas décelé de retour vers d'autres niveaux. Les rôles des divers organes de décision sont peu connus par les étudiants et le comité des experts a relevé une très faible participation aux organes d'avis, voire même un désintérêt des étudiants et des alumni à ce sujet.

#### *Recommandations :*

- *Bien communiquer sur l'existence et les fonctions des divers conseils, en particulier le conseil des étudiants.*
  - *Même s'il est certes difficile de motiver les étudiants à s'y investir, les sensibiliser à l'importance d'être représentés et les inciter à être eux-mêmes représentants.*
- 2 La cellule démarche qualité de la HE facilite l'articulation de la gestion de la qualité entre le niveau institutionnel et le niveau programme. Son dynamisme contribue à la mise en place d'une démarche qualité au niveau du programme évalué. Le comité estime que son travail devrait être davantage reconnu, articulé et intégré à tous les échelons.

### Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

- 3 La phase transitoire que connaît le programme dans son adaptation aux prescrits du Décret Paysage est une opportunité pour s'inscrire dans une logique de concertation et de cohérence. La création d'une fonction de coordinateur pédagogique est particulièrement recommandée dans ce contexte.

#### *Recommandations :*

- *Instaurer la fonction de coordinateur pédagogique qui veillera à la cohérence et la révision périodique du programme en collaboration avec la coordination qualité.*
  - *Consulter toutes les parties prenantes (étudiants, alumni, enseignants et employeurs) et tenir compte de leur expertise dans le processus de révision et d'actualisation du programme.*
- 4 Le comité a constaté que le dispositif appelé EEE (évaluation des enseignements par les étudiants) semble avoir été utilisé dans la phase d'autoévaluation du programme. Cependant, les données n'ont apparemment pas été analysées et aucune communication globale des résultats n'a été assurée. Ceci répondrait pourtant à la demande exprimée par une majorité des participants à l'enquête mentionnée dans le RAE et donnerait à la démarche une dimension davantage participative.

#### *Droit de réponse de l'établissement*

*Recommandation : mettre en place un système formel et systématique d'évaluation des enseignements par les étudiants, les diplômés et les employeurs. Cette évaluation sera complétée par un suivi, cadrant dans une perspective du genre PDCA.*

## Information et communication interne

- 5 Le comité a été interpellé tout au long de la visite par le caractère parfois contradictoire des informations communiquées par les diverses parties prenantes même parfois au sein d'un même groupe ; ceci pourrait être un indicateur d'une communication interne peu efficace.

### *Recommandations :*

- *Mettre à profit la dynamique initiée par la démarche qualité afin de pérenniser la logique de concertation des diverses parties prenantes et veiller à une concertation plus régulière entre les divers acteurs de la formation.*
- *Organiser plus de communication entre les différentes années du bachelier, via des activités ou d'autres moyens de communication, afin d'améliorer la communication interne et partager l'expérience des étudiants entre eux.*

- 6 Le comité des experts comprend que l'utilisation de la plateforme numérique actuelle est encore dans une phase transitoire. Actuellement, celle-ci semble se limiter à une « bibliothèque de documents ». Il s'interroge également sur l'existence d'une multitude de canaux de communication différents (tableaux d'affichage, site internet, plateforme, valves, page Facebook, etc.). Cette diversité peut s'avérer être un handicap dans l'organisation globale de la communication interne.

### *Recommandations :*

- *Centraliser l'information et privilégier l'emploi d'un canal unique d'information.*
- *Réfléchir globalement aux avantages communicationnels et pédagogiques de la plateforme numérique.*

## 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 Sur la base des entretiens menés avec les employeurs, les étudiants et les diplômés, le comité des experts a perçu une appréciation globalement satisfaisante concernant la pertinence du programme. Toutefois, une série de points mérite une attention particulière :
  - les employeurs et les jeunes diplômés ne sont pas suffisamment sollicités pour faire part de leur expertise, traduire leurs besoins en termes de formation et enrichir celle-ci en termes d'actualisation.
  - les étudiants semblent manquer de pratique orale des langues, pourtant utile pour les emplois qu'implique le bachelier en Assistant de direction – Langues et gestion. La sélection des lieux de stage ne se fait pas en fonction des acquis d'apprentissage linguistiques alors que Maastricht, Tongeren et Eupen se trouvent dans un rayon d'à peine 40 km.
  - la dimension internationale dans le programme est assez peu développée : absence de retour d'expériences des échanges effectués, de mobilité des enseignants, d'invitation de conférenciers étrangers, de journées internationales, d'échanges linguistiques pour les deux options, etc. Les seuls échanges dont le comité des experts a pu prendre connaissance concernent des stages à l'étranger. La section dispose de bourses Erasmus qui ne sont pas consacrées à des échanges au niveau du cursus. Les échanges « in » se limitent à une étudiante. Il n'y a aucun échange « in » ou « out » au niveau du corps enseignant.

#### Recommandations :

- *Institutionnaliser les échanges avec les diverses parties prenantes dans l'évaluation de la pertinence du programme.*
- *Mettre à profit la proximité d'autres communautés linguistiques pour élargir les contacts (stages, échanges, visites d'entreprises), pour stimuler la pratique des langues étrangères et pour étendre la dimension internationale du cursus.*
- *Stimuler les échanges « in » et « out » pour les enseignants.*
- *Inviter davantage d'experts du domaine à intervenir dans la formation, notamment par des conférences dans les diverses langues du programme.*
- *Stimuler la création d'accords de collaboration et les pérenniser.*

#### Information et communication externe

- 2 Le comité des experts estime qu'une action spéciale « Cinquantenaire de la catégorie économique de la HE » sera une opportunité de communication externe cette année. Des visites ciblées dans les écoles de l'enseignement secondaire donneront une impulsion à la visibilité de la section. Dans ce cadre, une action proactive est envisagée avec la section Relations publiques. Un coordinateur de programme constituerait une plus-value dans la communication vers l'extérieur.

*Recommandation : en plus des journées Portes ouvertes, élargir la visibilité de la section par les réseaux sociaux ou des initiatives accessibles au public cible.*

- 3 Le comité constate que le réseau des *alumni* n'est pas exploité. Ceci nuit au sentiment d'appartenance des diplômés envers leur haute école.

*Recommandation : mettre en place un réseau alumni.*

### 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 : Évaluation 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 Compte tenu des nouveaux besoins en communication, le comité des experts regrette que les matières relevant de la communication numérique ne soient pas encore intégrées dans le cadre d'un bachelier en Assistant de direction. L'infographie de presse, l'usage professionnel des réseaux sociaux et des médias socio numériques, l'édition web intégrant les stratégies de diffusion font maintenant partie intégrante de toutes les pratiques de communication dans le milieu professionnel. Le comité des experts souligne qu'il existe un bon nombre de logiciels gratuits (tels *Wordpress, Drupal, Tumblr, Joomla*) qui permettraient de répondre aisément aux besoins des étudiants et des employeurs dans le cadre actuel de gestion serrée des budgets.

*Recommandation : inclure la communication numérique résultant des besoins actuels du marché.*

- 2 La question des niveaux de langues a été soulignée positivement par l'ensemble des personnes rencontrées. Cependant, il semble qu'il n'y ait pas d'évaluation qui s'appuie sur les outils de référence européens alors même que le logiciel Wallangues, recommandé par les enseignants en langues étrangères, se réfère aux 6 niveaux du Cadre Européen Commun de Référence (CECR).

*Recommandation : adapter le système des « niveaux de langues » au Cadre Européen Commun de Référence et valider objectivement les acquis d'apprentissage langagiers par le biais d'une évaluation uniforme.*

- 3 Le comité des experts apprécie les premiers pas de multidisciplinarité entre les enseignants de langues et ceux des domaines généraux.
- 4 La dimension de problématisation et de recherche au sein des TFE est bien présente.

*Recommandation : pérenniser les approches visant à consolider ce travail (ex : atelier professionnel basé sur les questionnements à développer au cours du TFE).*

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

- 5 Un important travail de formalisation au niveau des fiches ECTS a été réalisé ; cependant, durant les divers entretiens, le comité des experts n'a pas perçu l'utilisation du référentiel de compétences et des acquis d'apprentissage dans les pratiques journalières et dans les diverses activités d'enseignement. Le comité des experts rappelle que le système européen de transferts de crédits représente, sous la forme d'une valeur numérique (entre 1 et 60) affectée à chaque unité d'enseignement, la quantité de travail que chaque unité d'enseignement requiert par rapport au volume global de travail nécessaire pour réussir une « année d'études » complète, c'est-à-dire : les cours magistraux, les travaux pratiques, les séminaires, les stages, les recherches ou les projets mais aussi le travail personnel - en bibliothèque ou à domicile -, ainsi que les examens ou autres modes d'évaluation éventuels. Une année d'études représentant pour l'étudiant une charge de travail d'environ 1.600 heures. Il va donc de soi que cette « charge de travail » doit faire l'objet d'une évaluation régulière et systématique, afin d'assurer l'équilibre entre les diverses UE.

*Recommandations :*

- *Intégrer les principes des ECTS, des acquis d'apprentissage, de charge de travail dans le quotidien des enseignants et des étudiants.*

- *Utiliser le référentiel de compétences en lien avec l'ensemble des métiers visés afin de demeurer à l'unisson avec les besoins du marché.*

- 6 S'agissant de l'équilibre théorie/pratique, le comité des experts a pu constater une faible articulation des séquences d'apprentissage avec les réalités professionnelles, et ceci tout au long de la formation.
- 7 L'initiative suggérée par le service d'aide à la réussite (SAR) et intitulée « journal de bord » est appréciée par le comité : ce journal de bord a une double fonction : travail d'autoréflexion de l'étudiant sur ses compétences (et remédiation si nécessaire) et prise de conscience de l'importance des *soft skills*. Ceci entraîne une meilleure préparation au stage et au monde du travail.
- 8 Le comité des experts a pu constater que les stages constituent un élément essentiel dans le bachelier en Assistant de direction. Les stages sont déterminants dans l'acquisition progressive des connaissances et dans l'appropriation de la réalité professionnelle des assistants de direction dans les deux options. Ils notent que bon nombre de stages ont lieu dans le cadre d'administrations (au sens large du terme), ce qui ne donne pas une vision complète des différents débouchés de la formation.

*Recommandations :*

- *Introduire, en première ou deuxième année, un stage d'observation en entreprise (intégrant, pour l'option « Langues et gestion » une facette « langues étrangères ») pour acquérir les pratiques professionnelles et les compétences nécessaires à la préparation du stage en dernière année.*
- *Utiliser la localisation privilégiée de l'établissement pour encourager les étudiants à intégrer encore plus un cadre « commercial en entreprise » où les opportunités de pratique des langues étrangères sont nombreuses.*
- *Mettre en place un projet professionnel, en accentuant le développement des compétences appelées « soft skills », s'orientant vers la communication, l'esprit d'équipe, l'autonomie et le sens de l'organisation.*
- *Prévoir une approche plus poussée concernant les contacts des étudiants avec le monde de la profession.*

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

- 9 Le comité note positivement le travail en cours sur les grilles d'évaluation pour le stage et pour le TFE et souligne l'importance d'intégrer systématiquement les compétences et les acquis d'apprentissage visés par la formation.
- 10 Le comité des experts a constaté que les supports pédagogiques (notamment en format papier) ne sont pas toujours présents, ni disponibles en début de module. En ce qui concerne l'élaboration des divers *syllabi*, le comité des experts a remarqué un besoin de synergie entre les diverses catégories d'enseignants, permettant d'actualiser les « documents authentiques » intégrés dans les *syllabi* de langues.

*Recommandation : revoir la politique de distribution des syllabi et actualiser et uniformiser la mise en page des divers syllabi, en intégrant la fiche ECTS, une bibliographie, une table des matières dans chaque cours.*



## 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 a rencontré un personnel enseignant et administratif motivé et engagé dans l'accompagnement des étudiants, malgré une charge de travail conséquente. Le comité regrette le manque de soutien institutionnel à la formation continue des personnels et a constaté un manque d'intégration du monde professionnel ancrés dans la réalité de la pratique professionnelle et participant à la formation sous forme de conférences, séminaires.

##### *Recommandations :*

- *Institutionnaliser la formation continue et veiller à ce que les enseignants suivent diverses formations tant au niveau pédagogique que dans leur discipline.*
- *Organiser des journées pédagogiques sur des thèmes spécifiques.*
- *Veillez à l'intégration du monde professionnel au sein de l'équipe pédagogique.*

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

- 2 La problématique des locaux est en cours de traitement. Certaines infrastructures sont vétustes. Les travaux nécessaires dans un bâtiment datant de 1930 sont soumis aux éternels problèmes budgétaires indépendants de la volonté de la direction. Le comité des experts note des problèmes liés à la communication (wifi, câblage, serveur central permettant l'installation des logiciels par partage de réseau) et à l'équipement de ressources audiovisuelles relié au réseau internet, de tableaux interactifs du type *smartboard*, de salles de travail ou de réunion. Il estime finalement que l'accessibilité et l'information relative à l'usage de la bibliothèque sont à améliorer.

##### *Recommandations :*

- *Confronter les instances décisionnelles aux besoins urgents de rénovation du bâtiment.*
- *Résoudre les problèmes d'équipement liés à la communication interne, aux ressources audiovisuelles et à l'accessibilité de l'information.*

- 3 Le comité des experts a pu prendre connaissance de la présence d'une plateforme d'*e-learning* et de communication au sein de la haute école. Lors des différents entretiens, il est clairement apparu que cette plateforme était inadaptée aux besoins pédagogiques et qu'elle causait de nombreux problèmes chroniques à l'ensemble des parties prenantes. Selon le comité des experts, le personnel enseignant n'utilise pas encore de manière optimale toutes les opportunités pédagogiques de cette plateforme, ce qui permettrait portant de bonifier les enseignements en permettant un meilleur encadrement et suivi auprès des étudiants.

##### *Recommandations :*

- *Mettre en œuvre tout le potentiel pédagogique et organisationnel de la plateforme.*
- *Envisager d'adopter une plateforme standard, conviviale, efficiente et éventuellement gratuite (par exemple, Moodle, Claroline, etc.) pour répondre adéquatement aux besoins du programme et prévoir des séances d'information concernant son utilisation, tant pour le personnel enseignant que pour les étudiants.*
- *Former le personnel enseignant aux différentes utilisations de la plateforme d'e-learning afin de créer une masse critique d'informations incontournables pour les étudiants (fiches, didacticiels, exercices, cas, lectures, etc.).*

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

- 4 Les réflexions pédagogiques autour des cours de remédiation, de l'intégration du projet VOLTAIRE, des actions du service d'aide à la réussite (SAR), etc. contribuent à une vision de soutien envers tous les étudiants - quel que soit leur niveau à l'entrée de la formation.

*Recommandation : simultanément, veiller à ce que la formation amène tous les diplômés au niveau 6 du cadre européen de qualification.*

- 5 Le comité des experts souligne la présence d'un dispositif de remédiation en langue française et soutient la volonté exprimée, durant les entretiens, d'étendre le dispositif de remédiation en deuxième année.
- 6 Le comité des experts estime que le SAR à la HEL est bien structuré et porteur de beaucoup d'actions mais que les étudiants se sentent insuffisamment informés des services offerts. Un certain nombre d'activités de remédiation mises en place dans les cours ne sont néanmoins pas répertoriées par le SAR.

*Recommandation : répertorier l'ensemble des dispositifs afin de créer des ponts entre les dispositifs d'aide à la réussite de l'ensemble du programme.*

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

- 7 Le comité a dû demander à plusieurs reprises quelques chiffres essentiels au pilotage du programme, ce qui est probablement un indicateur clair du fait qu'une analyse approfondie de telles données n'est pas une pratique prioritaire de la section.

*Recommandation : afin de faciliter le pilotage de la formation et de diriger les futures actions à mettre en place, organiser une collecte systématique des données clés de la formation (suivi des étudiants, des diplômés, etc.)*

## Critère 5

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

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

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

- 1 L'autoévaluation a été réalisée avec sérieux et implication ; le RAE est bien structuré et documenté.

*Recommandation : bien qu'elle soit présente, l'analyse SWOT mériterait une analyse plus approfondie.*

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

- 2 La mise en œuvre du plan d'action stimulera la concertation indispensable entre les différentes parties prenantes et renforcera l'articulation nécessaire entre la cellule qualité de la HE et la formation.

*Recommandation : la démarche qualité doit impliquer davantage le personnel enseignant en établissant des objectifs clairs.*

## **CONCLUSION**

Le comité des experts a pu observer une section attentive à la singularité de chaque étudiant et apprécie la dynamique de la démarche qualité.

Une réflexion globale sur le sens de la formation est en cours d'intégration au sein de la section.

Les grands axes d'amélioration concernent principalement l'intégration de toutes les parties prenantes dans le processus de décision, une meilleure articulation de l'équilibre théorie/pratique et l'utilisation du référentiel de compétences ainsi que des acquis d'apprentissage comme des instruments de cohérence. Ceci implique également l'intégration d'éléments cadrant dans un esprit européen, notamment les normes ECTS, l'adaptation des niveaux de langues au cadre européen.

Enfin, le comité des experts encourage la section à accélérer le renouvellement des moyens informatiques, tant au niveau de l'équipement que des logiciels, 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"> <li>⇒ Dynamisme de la démarche qualité reconnue</li> <li>⇒ Réflexions pédagogiques autour des cours de remédiation</li> <li>⇒ Dimension de problématisation et de recherche présente au sein des TFE et utilisation d'une grille d'évaluation pour le stage et le TFE, intégrant également les compétences visées par la formation</li> <li>⇒ Grand choix de langues, avec entrée sur différents niveaux</li> <li>⇒ « Journal de bord » introduit par le SAR (connaissance des <i>soft skills</i>)</li> <li>⇒ Personnel motivé et engagé dans l'accompagnement des étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Insuffisance de coordination et concertation pédagogique (incluant les parties prenantes externes)</li> <li>⇒ Peu d'implication des étudiants au sein de différents organes</li> <li>⇒ Communication interne limitée</li> <li>⇒ Manque d'intégration du référentiel de compétences et des acquis d'apprentissage</li> <li>⇒ Manque d'actualisation du programme</li> <li>⇒ Mauvaise articulation des séquences d'apprentissage liées aux réalités professionnelles ; absence de prise en compte de l'approche des <i>soft skills</i></li> <li>⇒ Peu d'activités d'apprentissage liées aux réalités professionnelles</li> <li>⇒ Distribution des syllabus non optimale et manque de cohérence avec les objectifs de réussite annoncés</li> <li>⇒ Tutorat non utilisé et mal communiqué aux étudiants</li> <li>⇒ Absence de formations continues</li> <li>⇒ Absence de suivi des enquêtes réalisées</li> </ul>

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en place du Décret Paysage</li> <li>⇒ Formation Assistant de direction option Médical unique dans la région</li> <li>⇒ Cinquantenaire de la catégorie économique, opportunité de communication externe</li> <li>⇒ Accessibilité: localisation en plein centre-ville et à proximité des autres régions linguistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Isolement de la formation</li> </ul>

Récapitulatif des principales recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Communiquer sur l'existence et les fonctions des divers conseils, y compris envers les étudiants</li> <li>⇒ Instaurer la fonction de coordinateur pédagogique qui veillera à la cohérence et la révision périodique du programme en collaboration avec la coordination qualité.</li> <li>⇒ Mettre à profit la dynamique initiée par la démarche qualité afin de pérenniser la logique de concertation.</li> <li>⇒ Mettre en place un système formel et systématique de l'évaluation des enseignements par les étudiants, les diplômés, les employeurs et en assurer le suivi.</li> <li>⇒ Centraliser l'information et privilégier l'emploi d'un canal unique d'information.</li> <li>⇒ Mettre à profit la proximité d'autres communautés linguistiques pour élargir les contacts (stages, échanges, visites d'entreprises, invitation d'experts du domaine dans les cours, etc.), pour stimuler la pratique des langues étrangères et pour étendre la dimension internationale du cursus.</li> <li>⇒ Intégration des éléments cadrant dans un esprit européen, notamment les normes ECTS, l'adaptation des niveaux de langues au cadre européen.</li> <li>⇒ Utiliser le référentiel de compétences en lien avec l'ensemble des métiers visés afin de demeurer à l'unisson avec les besoins du marché.</li> <li>⇒ Veiller à actualiser la formation (communication numérique, intégration des <i>soft skills</i>, etc.).</li> </ul>

**Droit de réponse de l'établissement évalué**

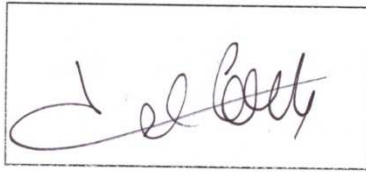
*Commentaire général éventuel :*

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

Page	Chap.	Point <sup>1</sup>	Observation de fond
4	1	4	Ainsi que précisé lors du premier entretien avec les experts (présentation de la démarche), l'évaluation des enseignements a été réalisée et donc utilisée par la Cellule Démarche Qualité dans le cadre de ce cursus uniquement et ce pour répondre aux prescriptions du référentiel de l'Aeques. Au sein de l'établissement, c'est le SAR qui est compétent pour évaluer les enseignements de toutes les catégories. C'est également le SAR qui est compétent pour communiquer les résultats de ces évaluations. La Cellule n'est donc pas compétente en matière d'évaluation des enseignements.

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

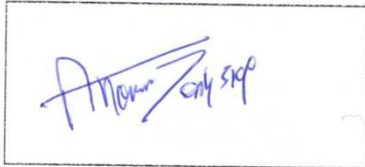
Nom et signature du (de la) Directeur(-trice)-Président(e)



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



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



**HAUTE ECOLE  
DE LA VILLE DE LIEGE**  
Direction Présidence  
Rue Hazinelle, 2 - 4000 LIEGE  
Matr. 6.188.702 - Tél. 04.223.28.08

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