



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

Nathalie ANSIEAU  
Bruno DE LIEVRE  
Justin GAUQUIE

# RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction

Bachelier en Assistant de direction

Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B)

4 mai 2022

Table des matières

## Table des matières

Assistant de direction : Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B) .....	3
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale .....	6
Critère A .....	7
Critère B .....	9
Critère C .....	11
Conclusion .....	13
Droit de réponse de l'établissement .....	14

# Assistant de direction : Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B)

## Contexte de l'évaluation

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2020-2021 à l'évaluation continue du cursus « Assistant de direction ». Cette évaluation se situe dans la continuité de l'évaluation précédente de ce cursus, organisée en 2014-2015.

Dans ce cadre, Mme Nathalie ANSIEAU, M. Bruno DE LIEVRE et M. Justin GAUQUIE, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de la Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B) par visioconférence le 8 février 2021. Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'avancement remis par l'entité et à l'issue des entretiens, et de la consultation des documents mis à disposition. Bien que l'objet de la présente évaluation continue soit le bachelier en Assistant de Direction, la visite (et le rapport qui en découle) ne constitue pas une nouvelle évaluation complète du programme ; elle vise à mettre en lumière l'état de réalisation du plan d'action établi suite à la visite de 2014 ainsi qu'un ensemble de recommandations en vue de l'amélioration de la culture qualité. En ce sens, le rapport comporte des éléments spécifiques au programme ainsi que des recommandations plus générales sur la gestion du programme, la démarche qualité qui s'y rapporte et la culture qualité.

Le comité des experts tient à souligner la parfaite coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation malgré la crise sanitaire. Ils désirent aussi remercier les membres de la direction, les membres du personnel enseignant et les étudiants qui ont participé aux entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Nathalie ANSIEAU, experte de la profession
- Bruno DE LIEVRE, expert de la gestion qualité et de l'éducation
- Justin GAUQUIE, expert étudiant

---

<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm)

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

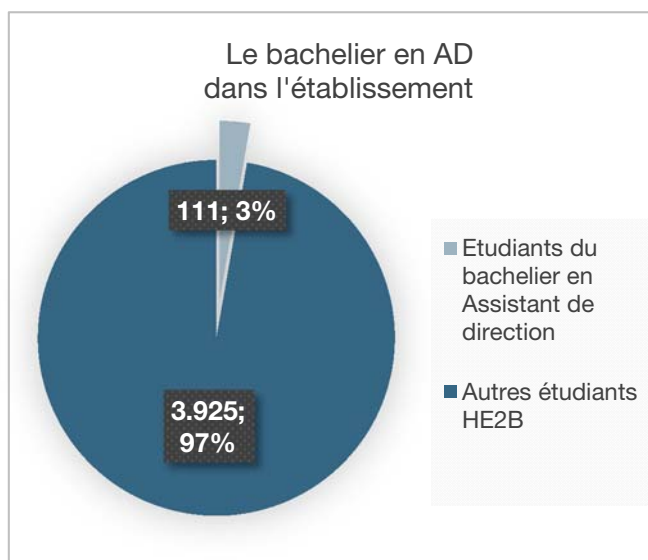
La Haute École Bruxelles-Brabant (HE2B) est issue en 2016 de la fusion de deux établissements : la Haute École de Bruxelles et la Haute École Paul-Henri Spaak. Elle est organisée et subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). Son pouvoir organisateur est le réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement.

La Haute École se compose de sept unités structurelles (Nivelles, Defré, ESI, ISIB, ISES, ISEK et IESSID) autour d'une unité de direction de l'ensemble, réparties sur dix implantations. Elle dispense plus de 40 formations de type court et long dans des domaines de formation différents.

Le bachelier en Assistant de direction option langues et gestion et option médicale est organisé au sein de l'unité structurelle ISES (ex-Haute École Paul-Henri Spaak).

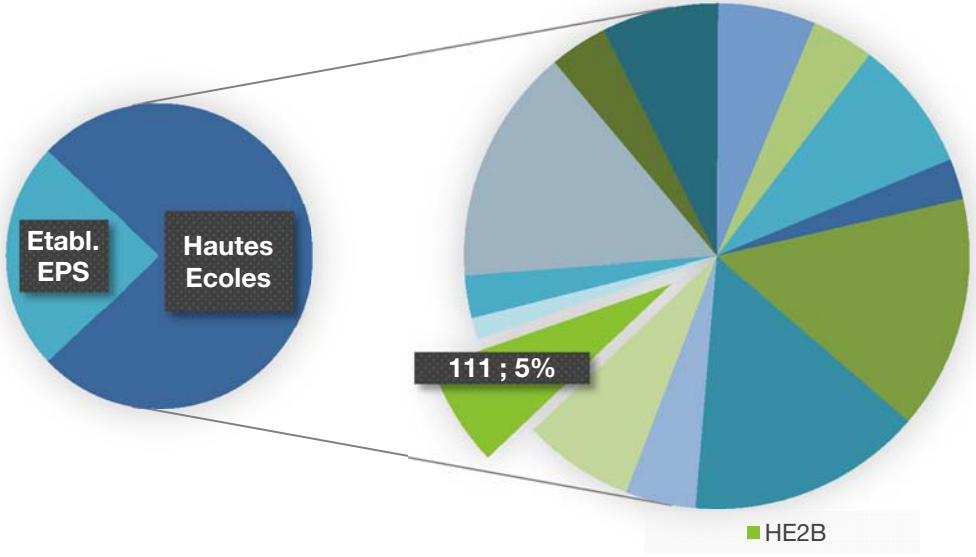
En 2018-2019, 111 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction sur un total de 4036 inscrits à la HE2B, ce qui constituait environ 3 % des effectifs étudiants de l'établissement. Ces 111 étudiants représentaient par ailleurs 7 % des 1648 étudiants inscrits dans ce même bachelier pour l'ensemble de l'enseignement supérieur des hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>2</sup>.

Ce bachelier est également organisé dans l'enseignement supérieur de promotion sociale où il rassemblait en 2018-2019 524 étudiants inscrits. Environ 3 étudiants sur 4 suivent donc le bachelier en Assistant de direction dans une haute école. Les étudiants inscrits dans le bachelier en Assistant de direction à la HE2B représentent 5% des étudiants inscrits dans ce bachelier, toutes formes d'enseignement confondues (hautes écoles et enseignement de promotion sociale).



<sup>2</sup> Source : dossiers d'avancement des établissements, année de référence 2018-2019 et ARES, base de données SATURN, année de référence 2018-2019.

Les étudiants du bachelier en Assistant de direction en FWB



## Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

La Haute École Bruxelles-Brabant (communément appelée HE2B) est le fruit de la fusion de la Haute École Paul-Henri Spaak et de la Haute École de Bruxelles en septembre 2016. La période moratoire de 5 ans s'est terminée en septembre 2021. À partir du 14 septembre 2021, un nouveau mode de gouvernance voit le jour. Six départements existent désormais au sein de la HE2B, dont chacun d'entre eux est dirigé par un.e Directeur.trice. La Directrice-Présidente gère l'ensemble de la HE2B en étroite collaboration avec les Directeurs.trices de département.

Le cursus Assistant de direction est organisé au sein de l'unité structurelle ISES (anciennement Haute École Paul-Henri Spaak).

La HE2B voit son nombre d'étudiants inscrits en Assistant de direction (AD) diminuer légèrement depuis l'année académique 2016-2017 pour passer de 119 à 104 en 2019-2020, ce qui correspond au nombre d'étudiants inscrits en 2014-2015.

On observe une diminution du nombre de diplômés, passant de 22 lauréats en 2014-2015 à 18 à l'issue de l'année académique 2018-2019.

## Critère A

L'établissement/l'entité s'est engagé(e) dans une démarche d'amélioration continue adaptée à ses objectifs et s'appuyant sur des choix motivés, notamment en regard des recommandations de l'évaluation externe. Cette démarche est explicite et se fait avec la participation des parties prenantes, internes et externes à l'établissement/l'entité.

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La HE2B pérennise la qualité en son sein grâce à la collaboration étroite d'une commission Qualité Permanente avec sept commissions qualité (une par unité). Cette émulation a permis le sérieux et la qualité de la rédaction du dossier d'avancement et de ses annexes pour l'évaluation continue actuelle.
- 2 Les recommandations émises lors du rapport d'évaluation de 2015 (RE15) ont été prises en compte de manière très satisfaisante tout comme ont été intégrés les avis positifs et les points d'attention exprimés par les experts. Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses démarches qualité qui ont pour ambition de dépasser les exigences légales (ce dont témoigne pleinement le projet de rédaction d'un Manuel qualité qui soit en lien avec le Plan stratégique de la HE2B).
- 3 Les informations destinées aux étudiants n'atteignent pas toujours leur cible (comme les renseignements relatifs au Service d'Accueil et d'Accompagnement ou l'organisation précise des stages). Un manque d'outils de communication *ad hoc* est évoqué. Toutefois, la communication entre étudiants en AD fonctionne généralement par le bouche-à-oreille ce qui possède une certaine efficacité au regard de la petite taille de la section. Cependant, le côté informel va de pair avec un déficit de formalisme et de systématisation des pratiques.

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

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite la HE2B à maintenir sa journée d'accueil lors de la rentrée des Bac1 en s'assurant que tous ses services généraux et diverses structures (Service Qualité, Bureau des relations internationales, Service aide aux étudiants, Conseil des Étudiants,...) soient représentés et présentés. La distribution d'un support papier rappelant tous ces services ainsi que la publication de ces informations sur Moodle, par exemple, renforceraient la communication de ces précieux renseignements.
- 2 Une journée d'accueil en Bac2 et Bac3 permettrait aux étudiants d'être mis au courant des potentiels changements qui auraient été opérés depuis l'année précédente et de prendre à nouveau connaissance de l'existence des différents services que peut leur offrir l'établissement.
- 3 La petite taille du site de l'ISES est un atout à exploiter pour améliorer la communication interne (profs/profs, profs/étudiants). Cette proximité sociale permet des interactions non formelles efficaces. Toutefois, les espaces formels, les procédures ainsi que les moments clairs de concertation devraient être rappelés à tous pour permettre l'expression de chacun (y compris de la section AD) et sur tous les sujets.
- 4 Le comité suggère au Conseil des Étudiants d'utiliser une partie de ses ressources pour développer sa communication envers les étudiants.



## Critère B

Les évolutions apportées par l'établissement/l'entité contribuent à la dynamique d'amélioration du programme/cluster, en particulier au regard de sa pertinence, de sa cohérence interne, de son efficacité et de son équité. La communication de l'établissement/l'entité est actualisée en conséquence.

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité a entendu la satisfaction des étudiants quant à la formation en général tout comme a été perçue positivement la cohésion du corps enseignant. Ce sont des piliers sur lesquels faire reposer la qualité de la formation.
- 2 Le rapport d'évaluation de 2015 soulignait les avantages à prolonger les durées des stages, entre autres pour permettre aux étudiants qui le souhaitent de participer aux différents programmes Erasmus ou à des échanges internationaux. La HE2B a donc non seulement revu les plannings de stage, mais s'est assurée que les stages s'effectueraient dans une entreprise non francophone, quelle que soit l'option du bachelier.
- 3 La règle de lier impérativement le sujet du Travail de Fin d'Etudes (TFE) au projet de stage répond à une recommandation de 2015 invitant à réviser le dispositif du TFE de l'option médicale. Dorénavant, l'étudiant développera un sujet en lien direct avec la profession d'Assistant de direction en milieu médical et disposera d'un demi-jour par semaine pour avancer sur son travail.
- 4 Toujours dans une volonté d'adapter le programme aux attentes et besoins des étudiants, la section a intégré, au bloc 2, un cours de Méthodologie du TFE de 15 heures. Celui-ci a pour objectif d'aider les apprenants à maîtriser les bases nécessaires à la création d'un TFE.
- 5 Comme suggéré dans le rapport d'évaluation de 2015, le comité constate qu'une réorganisation de l'apprentissage des langues et du contenu de ces cours sur les trois années a bien été effectuée. Désormais, en plus d'un tronc commun, chaque option bénéficie de cours spécifiques au domaine médical ou en gestion/langues. Toutefois les étudiants sont ouverts à une approche plus immersive dans l'apprentissage des langues.
- 6 L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) n'est pas systématique ni anonymisée aux dires des différentes parties prenantes. La démarche est plutôt spontanée et informelle.
- 7 La plateforme Moodle est devenue la référence pédagogique de formations en ligne à la HE2B et sert également de lieu de communication.
- 8 Une plus grande clarté concernant les contenus, l'organisation et les procédures relatifs à la formation continuée pourrait être bénéfique pour les enseignants.
- 9 À la suite de la crise sanitaire causée par le COVID-19, l'usage du numérique a pris énormément de place dans la manière de donner cours.

## RECOMMANDATIONS

- 1 À l'issue des entretiens avec les différents panels, le comité a observé la cohésion des points de vue entre les enseignants et le dynamisme de cette équipe pédagogique ainsi que l'avis favorable des étudiants quant à l'adéquation de leur formation. Le comité encourage donc la direction et les coordinateurs qualité à maintenir cet engouement auprès des différents acteurs de l'établissement.
- 2 En continuité de la réorganisation des cours de langues, le comité invite la HE2B à poursuivre sa réflexion sur le contenu des cours et les méthodologies appliquées (pratiques plus immersives en classe, liens avec les innovations dans le milieu professionnel des AD par exemple).
- 3 Le comité constate que les EEE sont, à ce jour, plutôt sporadiques. Le comité conseille qu'un groupe de travail rassemblant toutes les parties prenantes se penche sur la mise en place d'un outil adéquat permettant aux étudiants de s'exprimer. Une version informatisée est vivement conseillée.
- 4 En réponse à la crise sanitaire, le comité suggère à l'établissement de définir une stratégie en termes de formations à distances. Cela permettrait, le cas échéant, de déterminer les cours qui pourront, en tout ou en partie, être organisés de manière hybride. Le comité invite les parties prenantes à mener une réflexion organisationnelle relative à ces choix (horaires, matériel, gestion technique, etc.).
- 5 Le circuit d'information concernant les formations continuées mérite une attention particulière afin que l'établissement communique les offres de formation via divers canaux (valves, bouche-à-oreille, mails ciblés). Les enseignants pourront ainsi soumettre des propositions de formations et s'inscrire aux offres de formations dans les meilleurs délais avec l'accord de leur hiérarchie.

## Critère C

La culture qualité de l'entité, au service de l'amélioration continue de son (ses) programme(s), s'appuie tant sur l'engagement individuel et collectif de toutes les parties prenantes que sur des procédures et des outils identifiés

### CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité apprécie la continuité de la coordination qualité, favorisée par la stabilité du personnel. En effet, beaucoup de membres du personnel ont été impliqués dans l'évaluation initiale du bachelier Assistant de direction, voire celles d'autres sections. Ils connaissent l'historique de la démarche qualité au sein de leur établissement et la poursuivent avec une réelle motivation en tenant compte des aboutissants des différentes actions. Leur enthousiasme se communique auprès de nouveaux collègues.
- 2 Le comité souhaite mettre en exergue le travail d'analyse effectué concernant les différentes activités d'apprentissage de la section AD (par exemple les cours, stages, TFE, etc.) qui témoigne d'un réel engagement collectif et participatif. Cette démarche a abouti à réaménager les horaires des stages, le lien entre ceux-ci et les TFE, le projet d'élaboration d'un Manuel qualité en lien avec le Plan stratégique de la HE2B, etc.
- 3 Depuis la fusion de 2016 et la période moratoire qui en découlait, les structures de la HE2B sont en mutation permanente. La perception des changements organisationnels ne permet pas à tout le monde de se projeter sereinement dans l'avenir de la section.
- 4 La multiplicité des commissions traitant de questions relatives à la qualité est un atout, mais nécessite une communication claire, notamment auprès des étudiants qui ne sont pas toujours au courant de cette démarche.
- 5 Le comité estime que le projet de création d'un Manuel qualité, qui soit en lien étroit avec le Plan stratégique de la HE2B, est un atout, surtout si les étudiants participent à sa rédaction.

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité invite les responsables à veiller à la présence de représentant(s) étudiants AD dans la commission.
- 2 Le comité recommande de renforcer la communication explicite sur les tenants et aboutissants de changements institutionnels afin de permettre au mieux l'engagement collectif dans une démarche qualité pérenne.

- 3 Le comité encourage l'élaboration, avec l'implication des étudiants, du futur Manuel qualité et sa mise en œuvre.

## Conclusion

Le comité tient à saluer l'engagement de l'ensemble du personnel de la HE2B dans le processus d'amélioration de la qualité, la mise en place de commissions qualité et le souhait d'élaborer son propre manuel qualité, entre autres. L'établissement peut s'appuyer sur la dynamique son équipe enseignante stable et collaborante.

La HE2B se distingue par le bon suivi des recommandations formulées lors de l'évaluation initiale en 2015. La formalisation de la communication interne, l'organisation des EEE et la participation étudiante peuvent toutefois être améliorées.

Les profonds changements en matière d'organisation des stages, des TFE et l'adaptation des cours de langues sont devenus une force que l'établissement doit maintenir. Une réflexion sur la cohérence et l'efficacité des méthodes au niveau des cours de langues demande à être menée pour répondre aux besoins des étudiants.

Les futurs changements concernant la gouvernance de l'établissement nécessiteront une politique de communication qui informe et rassure les parties prenantes de l'établissement au cours des différentes étapes du processus.

# Droit de réponse de l'établissement

## Évaluation continue Assistant de direction 2020-2021

### Droit de réponse de l'établissement évalué Observations de fond

La HE2B se réjouit de la conclusion de l'exercice d'évaluation. Elle partage, dans leur grande majorité, les conclusions du rapport écrit des experts et estime que celles-ci constitueront une base pertinente et utile pour les évolutions ultérieures de la formation.

Critère A Constats et analyses p. 6	§. 3	« L'information n'atteint pas toujours la cible, bien que différents canaux soient utilisés, tels que la journée d'accueil, les réunions prévues en début d'année académique, ou les messages publiés sur la plateforme Moodle ».  => Nous regrettons effectivement que l'information n'atteigne pas toujours les étudiants bien qu'elle soit diffusée largement. Il est à noter cependant que la période d'enseignement en distanciel, due à la pandémie, n'a pas favorisé la fluidité de la communication. Le département veillera, à l'avenir, à sensibiliser davantage les étudiants à consulter les canaux disponibles et sera attentif à la diffusion efficace de l'information en période de pandémie.
---	------	---

TEKIR Suna  
Directrice-Présidente de la HE2B



DURIEUX Aline  
Coordonnatrice Qualité  
Institutionnelle de la HE2B



PRÉAUX Laurent  
Directeur de la HE2B-ISES



WILLAERT Christophe  
Coordonnateur Qualité de la HE2B-ISES

