



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

RAPPORT D'ÉVALUATION CONTINUE

Cursus Assistant de direction
Bachelier en Assistant de direction

Haute École Albert Jacquard (HEAJ)

Bruno DE LIEVRE
Justin GAUQUIE
Stéphanie LEKEU

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Haute École Albert Jacquard (HEAJ).....	3
Présentation de l'établissement et du programme évalué	4
Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale	6
Critère A	7
Critère B	8
Critère C.....	10
Conclusion	12
Droit de réponse de l'établissement.....	13

Assistant de direction : Haute École Albert Jacquard (HEAJ)

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, M. Bruno DE LIEVRE, M. Justin GAUQUIE et Mme Stéphanie LEKEU, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de la Haute École Albert Jacquard (HEAJ) par visioconférence le 1^{er} décembre 2020. 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 entretiens et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience, malgré les difficultés induites par la crise sanitaire.

Composition du comité¹

- Bruno DE LIEVRE, expert de la gestion de la qualité et de l'éducation
- Justin GAUQUIE, expert étudiant
- Stéphanie LEKEU, expert de la profession

¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm

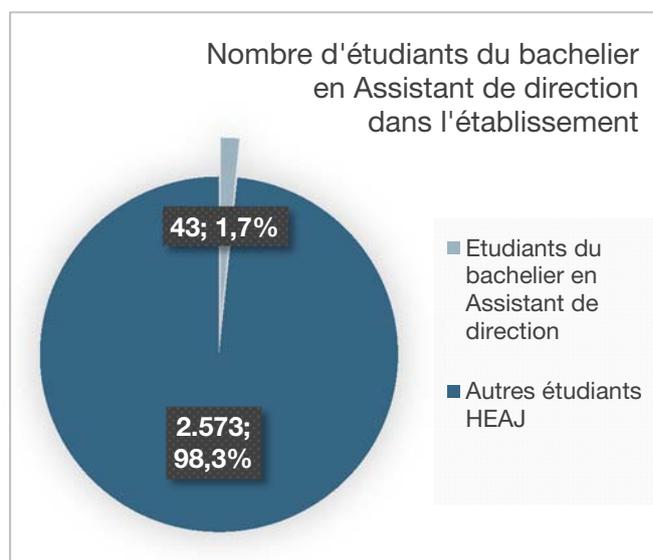
Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Albert Jacquard (HEAJ), née en 1995 de la fusion de l'Institut d'Enseignement Supérieur Pédagogique de la Communauté française à Namur (ESPENA) et de l'Institut d'Enseignement Supérieur Économique de la Communauté française à Tamines (IESET), fait partie du réseau d'enseignement Wallonie Bruxelles Enseignement (WBE). La HEAJ offre ses formations au sein de quatre départements : économique, paramédical, pédagogique et technique.

Le bachelier en Assistant de direction se retrouve au sein du département économique, situé à Tamines dans la commune de Sambreville. Il porte depuis 2012 l'appellation « Assistant de direction, option langues et gestion ».

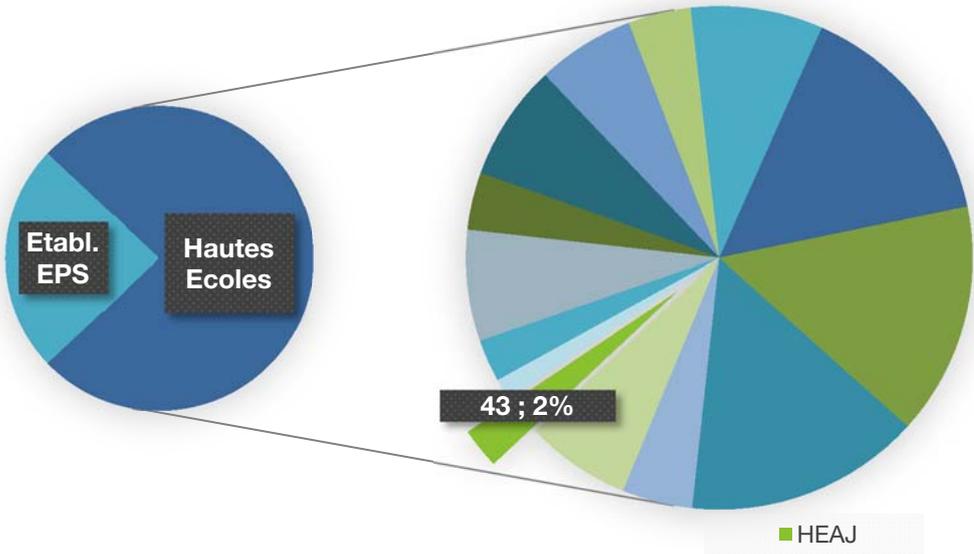
En 2018-2019, 43 étudiants étaient inscrits dans le bachelier en Assistant de direction sur un total de 2616 inscrits à la HEAJ, ce qui constituait 1,7 % des effectifs étudiants de l'établissement. Ces 43 étudiants représentaient par ailleurs 2,6 % des 1648 étudiants inscrits dans ce même bachelier pour l'ensemble de l'enseignement supérieur des hautes écoles en Fédération Wallonie-Bruxelles².

Ce bachelier est également organisé dans l'enseignement supérieur de promotion sociale où il rassemblait, en 2018-2019, 524 étudiants inscrits³. 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 HEAJ représentent 2% des étudiants inscrits dans ce bachelier, toutes formes d'enseignement confondues (hautes écoles et enseignement de promotion sociale).



² 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

Depuis le rapport d'évaluation de 2014-2015, la HEAJ a été confrontée aux événements suivants :

- Le projet de fusion des trois Hautes Écoles « Albert Jacquard » (Namur), « Charlemagne » (Liège) et « Robert Schuman » (Luxembourg) en une seule grande haute école du réseau Wallonie-Bruxelles Enseignement, n'a pas abouti.
- De nombreux changements au sein de l'équipe qualité ont été opérés.

Depuis l'année académique 2014-2015, le nombre d'étudiants dans la section Assistant de direction (AD) a connu une diminution (passage de 24 étudiants en 2014-2015 à 11 en 2016-2017), pour ensuite connaître une nouvelle croissance en 2019-2020, avec le nombre de 31 étudiants inscrits. Le nombre de diplômés a connu quant à lui une petite progression en 2016-2017, mais globalement il reste stable (9 diplômés en 2014-2015 contre 10 diplômés en 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 Le comité reconnaît que l'établissement a pris en compte la recommandation émise lors de la visite initiale qui visait à adapter le programme aux besoins des représentants du monde de l'entreprise (voir détails au point 1 page 8).
- 2 Le comité apprécie le rapport d'évaluation et les annexes élaborés par l'établissement, mais le plan d'action manque de visibilité. Une vue globale des actions réalisées, en cours et à réaliser, est manquante. Il manque un curseur précisant l'avancement et des indicateurs de réussite.
- 3 Le comité n'a pas pu obtenir des différentes parties prenantes (direction, enseignants, étudiants et personnels administratifs) d'informations précises sur la stratégie globale de la section et de l'institution concernant ses objectifs à moyen et long termes, avec une planification des actions bien établie, de la fréquence des réunions à organiser. Même si une réflexion de fond a été initiée concernant le recrutement des étudiants et sur le changement du nom du métier, il manque une systématisation des processus mis en place pour assurer la démarche qualité. Les aspects méthodologiques et de planification ne sont pas explicités.
- 4 Le comité s'interroge sur la hiérarchisation des ressources matérielles et humaines adaptées aux objectifs fixés dans la démarche d'amélioration continue de l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Créer un plan d'action simple et visible, reprenant des échéances plus précises, un statut d'avancement (type réalisé/en cours/à réaliser), des indicateurs de réussite et des responsables d'actions. Ce plan d'action devrait être relié au dossier d'avancement, ce qui faciliterait la lecture et la communication pour toutes les parties prenantes.
- 2 Définir un processus de suivi du plan d'action au sein de la section qui détermine les personnes responsables et le rythme de travail.

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 Depuis la visite initiale, des adaptations significatives ont été apportées au programme, pour en améliorer la lisibilité par les étudiants et la pertinence par rapport au métier d'assistant de direction. Entre autres :
 - La modification de la grille minimale de formation ;
 - La diminution de 15 semaines à 13 semaines d'activités d'apprentissage allant de pair avec une diminution du nombre d'heures dédié à chaque cours ;
 - La distinction de 6 chapitres « thématiques » pour l'organisation du cours de français ;
 - La naissance d'une nouvelle unité d'enseignement (UE) « Aspects relationnels et culturels » et d'une UE « Gestion de la communication » et de cours de technologie de la communication et multimédia ;
 - Le remplacement des cours « Technique et pratique du secrétariat » par « Méthodes d'organisation et de gestion et gestion administrative des ressources humaines », « Technique du commerce » par « Commerce extérieur » et « Droit public » par « Institutions belges et européennes ».
- 2 La diminution des effectifs peut trouver, aux dires de la direction et des enseignants, une explication dans l'attractivité réduite de la formation.
- 3 La volonté de former les étudiants à l'international et à l'interculturel s'est traduite par la création des cours « Culture générale et visites culturelles », « Institutions belges et européennes », « Actualités socio-économiques et problèmes géopolitiques » et par la mise en place des stages de fin d'études au sein d'entreprise étrangère et des demi-années en Erasmus. Ces formations à l'étranger restent cependant des activités singulières.
- 4 Le comité constate la planification d'un nombre important de cours relatifs aux matières économiques au début du cursus (Bac 1, Q1) et s'interroge sur une répartition améliorée au sein du bachelier.
- 5 Le comité constate un manque de lien entre le travail de fin d'études (TFE) et les stages. En effet, les stages sont consommateurs de temps et pourraient s'articuler avec le mémoire qui demande parfois de traiter un tout autre sujet alors que ce qui a été réalisé en stage pour s'accorder avec le mémoire.
- 6 Le comité s'interroge sur la pratique effective des langues étrangères lors des stages en entreprise et l'intérêt manifesté par les étudiants pour les stages à l'étranger, malgré de nombreuses activités de visite proposées au sein des cours de langues.

- 7 Le comité constate de réelles avancées dans les supports de communication utilisés sans qu'il y ait toutefois un responsable de communication spécifique à la section Assistant de direction.
- 8 Concernant la politique de communication, le comité constate la volonté de faire de la communication un axe prioritaire pour l'avenir. La section souhaite développer un outil de communication interne pour les membres du personnel, rafraîchir la signalétique des bâtiments, augmenter leur présence sur les salons, maintenir et innover les campagnes actuelles (inscriptions, rentrée académique, salons, journées portes ouvertes, proclamations des diplômés en fin d'année académique).
- 9 La mise en place de l'e-learning a été encouragée par la crise sanitaire liée au COVID-19. L'e-learning n'est plus un frein à l'organisation des cours et la cellule e-learning est bien active au sein de l'établissement.
- 10 La HEAJ tient compte de l'importance des compétences exigées par la profession et a su moduler ses cours pour pouvoir répondre aux besoins.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande de préciser la stratégie de communication pour le bachelier Assistant de direction.
- 2 Pour renforcer l'attractivité de la section, le comité encourage l'établissement à poursuivre ses activités sur les salons, à organiser des journées portes ouvertes ainsi que la rencontre d'étudiants du secondaire.
- 3 Le comité recommande de répartir les contenus de cours traitant de l'économie sur différents quadrimestres. Cela favorise un ressenti de continuité dans l'apprentissage et permettrait de renforcer des liens avec les stages en entreprise.
- 4 Le comité recommande de synthétiser les feedbacks des stages dans le but d'obtenir une vue d'ensemble des points forts et à améliorer les concernant. Ce travail pourrait également renforcer l'articulation des stages et le TFE en les liant dans une épreuve intégrée.
- 5 Le comité recommande de promouvoir davantage les séjours Erasmus et de continuer les efforts consentis depuis l'évaluation initiale.
- 6 Le comité encourage la poursuite de l'amélioration de la communication interne et externe.
- 7 Établir un processus permettant de s'assurer que les changements mis en place au sein de la grille horaire continueront à répondre aux attentes des professionnels et des étudiants.

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 constate que malgré un descriptif de fonction des personnes en charge de la qualité, sur le terrain, la position de chacun n'est pas explicite quant aux rôles respectifs (le lien entre les personnes en charge de la qualité au niveau de l'institution par rapport à celles qui s'en occupent au niveau de la section par exemple). Tout ceci est expliqué par des changements d'affectation fréquents relatifs aux missions qualité, ce qui semble créer des tensions entre les personnes en charge de la qualité.
- 2 Les démarches qualité restent informelles et non systématiques. Les actions en faveur de la qualité se réalisent majoritairement en capitalisant sur les bonnes relations et contacts proches qu'entretiennent les parties prenantes. La petite taille de la section fournit une explication à ce constat.
- 3 Le comité n'a pas constaté la présence d'une stratégie globale en ce qui concerne la gestion de la qualité sur le long terme. Les étudiants, par ailleurs très satisfaits de leur formation, semblent ne pas être impliqués de manière formelle dans la démarche qualité même s'ils sont partiellement informés des actions menées à cet égard. Il semble que les étudiants ne perçoivent pas la démarche globale des évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) pour laquelle ils reçoivent des sollicitations fréquentes à y participer ainsi qu'à procéder à leur analyse.
- 4 Le comité a constaté qu'il n'y a pas de lieu, ni de temps systématiques consacrés à la réflexion sur la qualité dans lesquels toutes les parties prenantes sont représentées systématiquement et formellement. L'implication des parties prenantes se réalise de manière ponctuelle en fonction des événements et/ou des sollicitations.

RECOMMANDATIONS

- 1 La direction est invitée à rendre explicites les fonctions de chacun ainsi que les rapports hiérarchiques et opérationnels des personnes en charge de la qualité pour qu'il n'y ait plus de confusion tant au niveau de l'établissement que de la section.
- 2 Rendre explicites les procédures qualité au sein de l'établissement de manière à répartir la charge de la responsabilité ainsi que de sa mise en œuvre.
- 3 Les aspects méthodologiques et de planification nécessitent d'être discutés et écrits explicitement pour qu'une démarche qualité puisse être mise en œuvre de manière plus systématique. Le recueil des informations, leurs modalités de traitement et la communication autour des résultats pourraient être décidés collégalement dans un

organe qui rassemblerait toutes les parties prenantes autour de la qualité (voir ci-après).

- 4 Mettre en place un organe (une cellule, une équipe, etc.) qui traite de la qualité dans la section dans lequel toutes les parties prenantes sont représentées de manière claire et officielle (direction, enseignants, étudiants et personnels administratifs) permettrait de systématiser les actions et d'avoir un lieu pour communiquer à cet égard.

Conclusion

En guise de conclusion, le comité tient à féliciter la HEAJ, et la section Assistant direction plus spécifiquement, pour les efforts accomplis depuis l'évaluation de ce programme de bachelier en 2014-2015. La section a pu modifier et adapter continuellement et progressivement son programme.

Le plan d'action manque toutefois de visibilité en termes opérationnels. Un outil de suivi spécifique mériterait d'être identifié afin d'observer les actions et leurs effets au plus près.

Au niveau de la prise en charge de la communication et de la démarche qualité, l'identification de responsables avec un descriptif explicite de leur fonction s'avère une amélioration utile pour l'efficacité des actions à mener.

Il semble nécessaire qu'une culture qualité portée par toutes les parties prenantes puisse être identifiée, reconnue et se développer. A cet effet, le comité encourage de

- mettre en place un organe (une cellule, une équipe, etc.) qui traite de la qualité dans la section dans lequel toutes les parties prenantes sont représentées ;
- rendre explicites les procédures qualité au sein de l'établissement ;
- suivre les avancées du plan d'action à l'aide d'outils ad hoc.

En ce qui concerne le programme de formation, sont à réfléchir : la répartition équilibrée des thématiques traitées sur les années et les quadrimestres ; la création de liens entre les stages et les mémoires ; l'intégration de séjours Erasmus à un moment du cursus ; un retour plus global et qualitatif suite aux retours de stages.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Assistant de direction
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

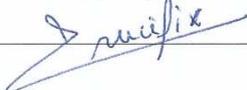
NÉANT

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

Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond
	NÉANT

Nom, fonction et signature de
l'autorité académique dont
dépend l'entité

ERIC CRUCIFIX
Coordinateur Qualité
Département "Entreprise
et Communication"



25/3/2022

Nom et signature du
coordonnateur de
l'autoévaluation

Aurore DUVEUSART
Directrice Département
"Entreprise et Communication"

