



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 Charlemagne (HECh)

Kevin Calonne
Justin Gauquié
Martine Michiels

4 mai 2022

Table des matières

Assistant de direction : Haute École Charlemagne.....	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 Charlemagne

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. Kevin CALONNE, M. Justin GAUQUIÉ et Mme Martine MICHIELS, mandatés par l'AEQES et accompagnés par un membre de la Cellule exécutive, se sont entretenus avec les différents acteurs de la Haute École Charlemagne par visioconférence le 24 mars 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 comité¹

- Kevin CALONNE, expert en gestion de la qualité
- Justin GAUQUIÉ, expert étudiant
- Martine MICHIELS, experte paire

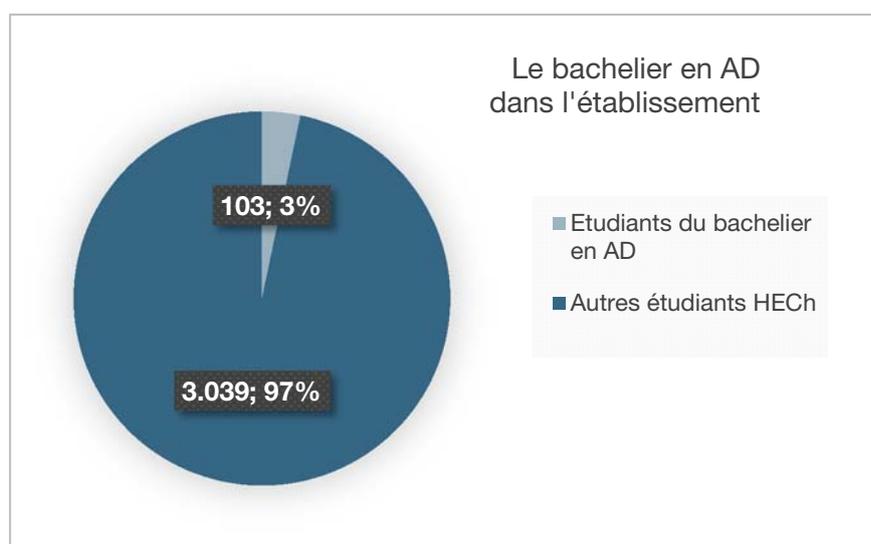
¹ Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : http://aeqes.be/experts_comites.cfm.

Présentation de l'établissement et du programme évalué

La Haute École Charlemagne est un établissement né de la fusion de trois établissements d'enseignement supérieur : Les Rivageois (institut d'enseignement supérieur pédagogique et économique à Liège) ; l'ISI (institut supérieur industriel de Huy à Gembloux et Verviers) et l'Institut d'enseignement supérieur pédagogique, paramédical et économique (à Huy et Verviers). La HECh relève de Wallonie-Bruxelles Enseignement.

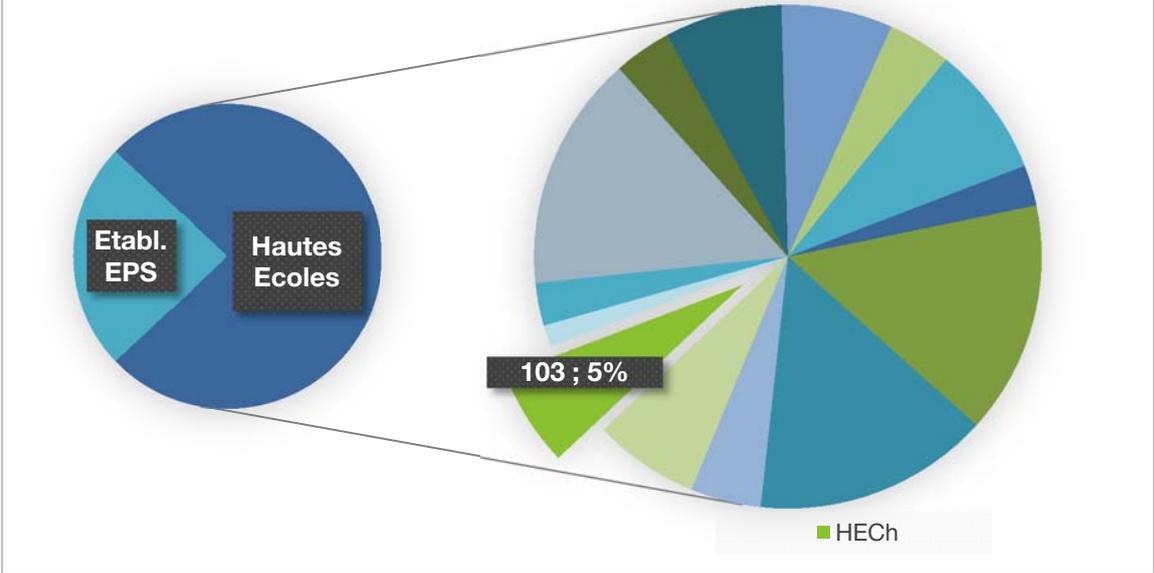
La HECh organise plus de 30 formations pour un effectif total de 3142 étudiants (données 2018-2019), répartis entre cinq départements : agronomique, biomédical, économique, technique et pédagogique. Les formations de la HECh sont offertes sur sept implantations. Le bachelier Assistant de direction relève du département économique et est organisé sur les implantations de Huy et de Verviers.

En 2018-2019, 103 personnes, soit environ 3% des étudiants de la HECh étaient inscrites dans le bachelier en Assistant de direction. Ces 103 étudiants représentent, par ailleurs, 5 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 2172 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles².



² Source : ARES, base de données SATURN, année de référence 2018-2019.
Rapport d'évaluation continue – HECh
Assistant de direction (2020-2021)

Les étudiants du bachelier en Assistant de direction en FWB



Introduction : principales évolutions de contexte depuis l'évaluation initiale

Plusieurs évolutions sont intervenues depuis la dernière évaluation externe organisée par l'AEQES en 2014-2015.

Le département économique a connu un changement de direction. La directrice actuelle a d'ailleurs vu son mandat prolongé en 2019, ce qui permet d'envisager la continuité des actions entreprises. La même année, un nouveau coordinateur qualité institutionnel a pris ses fonctions et les moyens dédiés à la politique qualité ont été revus.

Ces dernières années, l'équipe enseignante a accueilli un nombre important de nouveaux collègues.

La Haute École Charlemagne (HECh), dont le siège principal se situe à Liège, dispense le bachelier en Assistant de direction (AD) sur les implantations de Verviers et de Huy. À la rentrée 2018-19, le propriétaire des bâtiments du site de Verviers a procédé à une réattribution des locaux, diminuant de fait la marge de manœuvre de l'administratrice du site.

Concernant la population étudiante, les deux sites se caractérisent par des cohortes de taille réduite, ce qui facilite une communication informelle entre étudiants et équipe éducative.

Le nombre d'inscriptions dans le bachelier AD a fluctué au cours des dernières années. La section AD, sur le site de Verviers, a évolué passant de 45 étudiants en 2014-15 à 65 en 2016-17, puis à 40 en 2019-20. Le nombre d'inscriptions sur le site de Huy a, quant à lui, considérablement diminué, passant de 60 inscrits en 2014-15 à 46 inscrits en 2019-20.

En 2018-19, 15 étudiants ont été diplômés à Verviers contre 5 à Huy malgré un attrait important des diplômés sur le marché de l'emploi.

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 Une cellule qualité se construit au niveau institutionnel depuis 2019 autour d'une personne qui assure un rôle de coordination. L'équipe est constituée de 9 coordonnateurs qualité actifs au niveau des sections. Le comité souligne la grande pertinence de cette initiative et l'importance du rôle que cette cellule aura à jouer dans la prise en compte des recommandations du présent rapport.
- 2 L'établissement a fait le choix de s'appuyer sur de multiples enquêtes de satisfaction et des consultations afin de nourrir son diagnostic et d'évaluer l'impact de ses actions qualité. Le comité salue cette initiative et la qualité de rédaction des différents questionnaires qui lui ont été transmis. Dans plusieurs cas, ces enquêtes et consultations ont mené à des actions concrètes (par exemple, le questionnaire sur le caractère agréable de la HECh, à destination des étudiants du bloc 1, 6 mois après leur inscription qui a mené à la création d'une cafétéria et l'adaptation des horaires de la bibliothèque). Il s'agit là d'un exemple démontrant la capacité de l'établissement à prendre des décisions et des actions sur la base d'un diagnostic construit avec la participation des étudiants. Néanmoins, certaines enquêtes supposent un travail conséquent comparé au faible impact qu'elles ont sur le pilotage de la section. Ainsi, en guise d'exemple, les résultats du questionnaire sur l'Entreprise virtuelle (EVI) à destination des étudiants de bloc 3, n'ont fait l'objet que d'un retour informel vers l'équipe éducative sur la satisfaction des étudiants quant au dispositif pédagogique. Le comité s'interroge sur la plus-value de cette enquête pour le pilotage de la section au vu de l'importance des ressources engagées. Si ces enquêtes de satisfaction et consultations sont pertinentes pour connaître le ressenti des personnes interrogées sur des actions menées, elles ne permettent pas, à elles seules, de tirer des enseignements sur l'efficacité des actions et de vérifier si l'impact attendu est réel ou non. Les autorités académiques rencontrées partagent ce constat et un chantier au niveau institutionnel aborde la question de l'accompagnement des départements et des sections dans la construction de leurs enquêtes.
- 3 D'autres chantiers ont cours au niveau institutionnel pour créer et/ou modifier les enquêtes. Parmi celles qui font l'objet d'une réflexion, il y a les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) menées au sein des départements. La méthodologie choisie est de construire un canevas commun au niveau institutionnel qui serait ensuite adapté à la réalité propre des départements. Le comité soutient cette initiative permettant un état des lieux des pratiques d'enseignement au sein de la section AD. Ce diagnostic pourra servir de base à une stratégie de pilotage pédagogique plus proche des attentes des étudiants.

- 4 Le comité observe également la faible utilisation d'indicateurs quantitatifs (population étudiante, résultats académiques, parcours des étudiants, etc.) qui permettraient, s'ils étaient croisés avec les résultats des consultations et des enquêtes de satisfaction, une plus grande précision dans les diagnostics. L'exemple du service d'aide à la réussite (SAR) (cf. ci-dessous) est particulièrement intéressant et pourrait s'appliquer à une majorité des initiatives qualité de la section.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage l'établissement à continuer le travail entrepris au niveau institutionnel pour formaliser le processus d'enquêtes menées par les départements et les sections afin de s'assurer du traitement effectif des données créées et de leur contribution au pilotage de la qualité. Une aide méthodologique pourrait être proposée à chaque étape du processus : la création des enquêtes (objectif poursuivi, type d'enquêtes, questions-types, etc.), leur méthode d'envoi et de collecte des réponses, leur analyse, leur interprétation et leur communication aux parties prenantes. L'impact attendu serait une prise de décision objectivée des acteurs du département et/ou de la section grâce à une meilleure connaissance des tendances de fond. Afin de mener à bien ce projet, une phase exploratoire des initiatives prises au sein d'autres établissements supérieurs permettrait de s'inspirer d'expériences similaires.
- 2 Le comité encourage l'établissement à poursuivre son travail de traitement et d'analyse des données quantitatives afin de les mettre à disposition des départements et des sections. Ces informations permettraient à la section AD, sur base de données objectivées, de nourrir son diagnostic et l'évaluation de l'impact de ses actions. À titre d'exemple, le SAR pourrait produire et fournir des données quantitatives à la section AD telles que : le nombre d'étudiants de la section accompagnés par le SAR par rapport à la moyenne du département et/ou de la HECh ; le parcours académique des étudiants avant et après l'accompagnement ; les cours pour lesquels une demande d'accompagnement a été faite auprès du SAR par les étudiants de la section ; etc. Une fois collectées et analysées, ces données permettraient d'objectiver les principales difficultés rencontrées par les étudiants au sein de la section, d'observer quelle est, parmi les étudiants de la section ayant fait une demande d'accompagnement auprès du SAR, la part effective d'étudiants rencontrant des difficultés académiques.

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 rapport des experts de 2014-15 (RE14) pointait un « manque d'implication de représentants du monde professionnel (y compris les anciens) dans les enseignements et dans le pilotage du programme ». Au travers de la lecture du dossier d'avancement et des entretiens menés, le comité constate des avancées significatives de la part de la HE dans ce domaine.

Compte tenu de la taille réduite de la section AD, il a été décidé d'abandonner l'initiative qui consistait à inviter des entreprises à rencontrer les candidats stagiaires. Le nombre d'entreprises demandeuses serait, en effet, significativement supérieur au nombre d'étudiants à la recherche d'un lieu de stage.

Comme déjà constaté dans le RE14, le comité observe le rôle mineur joué par les anciens élèves dans la construction et le maintien de contacts privilégiés entre la section et le monde professionnel.

- 2 L'intégration de l'enseignement des *soft skills* dans les UE de la section est un des points forts avancé à raison par la section. La pratique de l'autoévaluation et celle de l'évaluation par les pairs sont intégrées dans les pratiques pédagogiques des cours qui s'y prêtent, comme par exemple "Gestion de projets". Le comité salue cette réussite.
- 3 Les pratiques pédagogiques des enseignants sont multiples et une belle créativité est démontrée au travers des projets proposés. Parmi le nombre important d'activités collaboratives, les projets à enjeux réels (EVI, participation à l'organisation d'événements, etc.) sont particulièrement pertinents pour les étudiants qui y trouvent l'opportunité d'apprendre dans un contexte proche de leur futur cadre professionnel.
- 4 Le comité apprécie l'initiative d'une mise en commun des méthodes pédagogiques utilisées pendant le confinement. Cette initiative permettra à la Haute école d'identifier des pratiques pédagogiques à conserver en période post-COVID et de définir ses priorités de développement de compétences pédagogiques du corps professoral.
- 5 Le comité a constaté l'intérêt important des étudiants pour les échanges internationaux, que ce soit dans le cadre d'un stage ou pour suivre une partie de leur cursus dans un établissement étranger. La section AD propose une bi-diplomation avec un établissement du Canada. Le comité constate cependant que peu d'étudiants saisissent cette opportunité. Bien que le bureau central qui gère la mobilité pour la Haute école, à Liège organise une séance d'information, et bien que les enseignants jouent le rôle de relai d'information, il s'avère que les modalités d'accès aux parcours internationaux ne sont pas suffisamment claires pour les étudiants. Trop souvent, les modalités d'accès, le soutien pour remplir les documents nécessaires et les personnes relais sont peu connus des étudiants qui émettent un intérêt pour un échange international.

- 6 Le site web de la HECh est clair et ergonomique. Chaque visiteur y trouve facilement les informations qu'il y cherche. La page Facebook de son côté est une belle enseigne de l'école. C'est une page mise à jour régulièrement où les potentiels futurs étudiants peuvent trouver des informations complètes à propos du catalogue de formations de la HECh.
- 7 Les enseignants de la section perçoivent une augmentation de la charge de travail qu'ils attribuent à l'entrée en vigueur du décret Paysage (2013), la répartition de l'année en quadrimestres et les retombées de la pandémie. Le comité ne peut juger du fondement de cette perception. Cependant, et malgré la volonté affichée de la direction de valoriser les tâches de ses collaborateurs, la perception d'une surcharge est amplifiée par une insuffisante objectivation des tâches liées à chaque fonction au sein de la section.

RECOMMANDATIONS

- 1 Afin de prolonger son excellent travail de maillage avec le monde professionnel, le comité invite la section AD à garder le contact avec ses anciens étudiants au travers de la création d'un réseau actif d'*alumni*. Le comité appuie les initiatives reprises dans le plan d'action établi par la section en 2020 (PA20) concernant l'intégration des anciens étudiants dans les jurys de TFE, la communication et l'invitation à des événements organisés au sein de la section, etc. Le comité invite également la section à tirer profit de ces initiatives à destination de sa communauté d'*alumni* pour créer des ponts entre les groupes d'étudiants (Verviers et Huy). Cela pourrait par exemple prendre la forme d'un colloque animé par des diplômés et auquel les étudiants des deux implantations seraient conviés.
- 2 Le comité recommande d'identifier un point de contact au sein du programme pour les échanges internationaux. Cette fonction permettrait de faire la liaison entre le bureau central à Liège et les étudiants en AD dans les deux implantations.
- 3 Le comité suggère également à la Haute école d'adhérer à un réseau tel que *Businet* afin d'accroître considérablement le nombre d'établissements partenaires. Le comité a observé une réelle volonté des étudiants de prendre part à un projet éducatif à l'international. Dès lors, un catalogue plus important d'opportunités de mobilité permettrait à la section d'augmenter les parcours internationaux de ses futurs diplômés.
- 4 Le comité invite les autorités académiques à prolonger leur effort d'objectivation de la charge de travail des personnels. Celui-ci permettra d'évaluer plus précisément les charges de travail des collaborateurs, d'évaluer la faisabilité du plan d'action 2020 (PA20) et d'effectuer les éventuels arbitrages nécessaires.

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 Les autorités académiques sont conscientes qu'une culture qualité intégrée passe par la participation active de toutes les parties prenantes aux initiatives d'amélioration continue. Cette culture permet également de fédérer les équipes autour d'un projet et des objectifs communs. Plusieurs initiatives, comme l'organisation d'une SWOT à laquelle ont participé les étudiants et les enseignants, d'un focus group, le retour fait aux étudiants concernant leurs propositions d'amélioration des enseignements et l'organisation de nombreuses enquêtes de satisfaction internes et externes permettent de déduire que la section ancre sa culture qualité dans une démarche participative.
- 2 L'attribution d'heures dédiées à la qualité indépendamment du calendrier des évaluations de l'AEQES démontre également le cheminement de l'établissement vers une culture qualité pérenne et pleinement assumée.
- 3 Les processus qualité restent cependant implicites et peu intégrés par les acteurs de tous niveaux. Le peu de suivi réservé aux résultats des enquêtes de satisfaction en est une des conséquences. Les changements importants intervenus aux postes clés pour la gestion de la qualité au sein de l'établissement ces dernières années est une des raisons invoquées à juste titre par l'établissement pour expliquer les causes racines de ce constat. Le comité, tout en comprenant cet argument, souligne qu'une formalisation des processus qualité permettrait également d'amenuiser les conséquences de ces changements de poste.
- 4 La section a tiré profit des recommandations qui lui ont été faites dans le RE14 en les intégrant dans leur grande majorité dans les actions menées entre 2015 et aujourd'hui. Cette démarche démontre une réelle capacité réflexive des équipes qui travaillent à l'amélioration continue du programme AD.
- 5 En 2014-2015, le comité des experts avait recommandé à la section de répartir les actions de son plan d'action à l'intérieur d'objectifs formulés en termes de bénéfiques. La section a préféré structurer son plan d'action autour de quatre axes, auquel est venu s'ajouter, en 2020, un cinquième axe relatif à la qualité. Si les plans d'action (PA15 et PA20) s'inscrivent dans une certaine continuité, le comité constate néanmoins que le PA20 ne permet pas de dégager une vision pour la section (comment la section se projette-t-elle à cinq ans ?). Le risque identifié par le comité est que l'absence de vision explicite pour la section conduise à une perception négative des actions qualité, voire à un sentiment de perte de sens de la part des acteurs, qu'ils soient les responsables ou les bénéficiaires des actions.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité est d'avis que la mise en place d'une culture qualité intégrée au sein de l'établissement passera par la formalisation de ses processus qualité. Les actions reprises dans l'axe qualité du PA20 n'auront d'effets sur l'amélioration continue de la section qu'à la condition de mener à une prise de décision. Elles doivent donc s'intégrer dans des processus décisionnels explicites et connus de tous. Le comité invite les autorités académiques à s'assurer que ces processus existent et sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'établissement.
- 2 Le comité invite la section à identifier les retombées positives attendues des actions de son PA20 afin de communiquer auprès des parties prenantes et des bénéficiaires sur le sens des actions sélectionnées. Cette communication combinée au partage systématique des résultats des projets menés (action déjà identifiée par la HECh) permettrait de modifier la perception des acteurs (notamment des enseignants) vis-à-vis de la démarche qualité.

Cette identification des bénéfices attendus pourrait également servir de « clé de répartition des actions » dans un PA20 retravaillé, c'est-à-dire qu'elle pourrait montrer comment une action en particulier peut contribuer à un bénéfice attendu. En effet, les actions sont inévitablement sujettes aux imprévus et changement de priorité, alors que les objectifs qu'elles poursuivent restent pertinents indépendamment des circonstances. De cette manière, le PA20 deviendrait la référence pour l'ensemble des acteurs de la section.

Conclusion

En guise de conclusion, le comité tient à souligner les efforts accomplis par la HECh et la section AD depuis l'évaluation initiale de 2014-2015. La section AD a accompli une grande partie des actions qu'elle avait identifiées dans son PA15, qui était pourtant un plan d'action ambitieux. Une culture qualité est clairement présente dans l'établissement. Toutefois, elle reste très fragmentée et doit faire l'objet d'une attention particulière dans la section AD dont les acteurs exercent sur deux sites différents.

Pour qu'une culture qualité portée par toutes les parties prenantes puisse davantage s'enraciner, le comité est d'avis que certaines actions doivent encore être envisagées. Ainsi, il suggère à la section de faire appel aux différents acteurs de la qualité au niveau institutionnel et départemental dans son accompagnement dans l'utilisation des outils de diagnostic. Le comité cible particulièrement la prise de décision quant au meilleur outil de diagnostic et l'application d'une méthodologie efficace d'organisation et de suivi des enquêtes. Le processus de décision qui s'ensuit devra être clarifié et communiqué auprès des acteurs de la section.

La section AD est très active dans l'organisation d'activités impliquant la participation de représentants du monde professionnels, au bénéfice de ses étudiants. Le comité invite la section à pérenniser ces activités avec la construction d'un réseau d'anciens étudiants.

Enfin, le PA20, au travers de son axe 1, met clairement en avant la priorité accordée à la qualité. Le comité encourage la section à investir dans la stabilité de la cellule qualité afin d'en garantir la pérennité. En outre, le comité exprime son souhait d'opter pour un PA20 équilibré et réalisable en fonction de la charge de travail des enseignants et dans le but d'accroître leur implication.

En conclusion, le comité salue les succès accumulés par la section de 2015 jusqu'à la visite d'évaluation effectuée en 2021. Les autorités académiques, les équipes enseignantes, administrative et ouvrières disposent des outils nécessaires à l'adaptation de leur plan d'action au regard des recommandations qui figurent dans le présent rapport. Cet affinage permettra à la section de prolonger ses efforts d'amélioration continue déjà bien entamés.

Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue
Assistant de direction
2020-2021

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

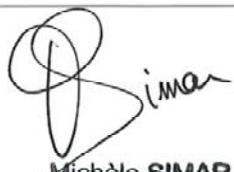
Nous n'avons pas de commentaire à formuler.

Une erreur factuelle a été relevée. Elle est mentionnée et corrigée dans le document annexe prévu à cet effet.

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

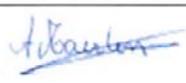
Partie du rapport (A/B/C) n° de page, n° §	Observation de fond

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



Michèle SIMAR
Directrice-Présidente

Nom et signature du coordonnateur
de l'autoévaluation



Anne MAERTENS