



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 Galilée - École de  
Secrétariat de Direction - Institut  
Supérieur d'Animation, des Loisirs et  
du Tourisme (HEG ECSEDI-ISALT)

Mehdi Amdouni  
Sophie Grünfelder  
Martine Michiels

4 mai 2022

## Table des matières

Assistant de direction : Haute École Galilée - École de Secrétariat de Direction - Institut Supérieur d'Animation, des Loisirs et du Tourisme (HEG ECSEDI-ISALT).....	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 Galilée - École de Secrétariat de Direction - Institut Supérieur d'Animation, des Loisirs et du Tourisme (HEG ECSEDI-ISALT)

## 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. Mehdi AMDOUNI, Mme Sophie GRÜNFELDER 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 Galilée - École de Secrétariat de Direction - Institut Supérieur d'Animation, des Loisirs et du Tourisme (HEG ECSEDI-ISALT) par visioconférence le 20 novembre 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 entrevues et qui ont témoigné avec franchise et ouverture de leur expérience.

## Composition du comité<sup>1</sup>

- Mehdi AMDOUNI, expert étudiant
- Sophie GRÜNFELDER, experte transversale
- Martine MICHIELS, experte pair

---

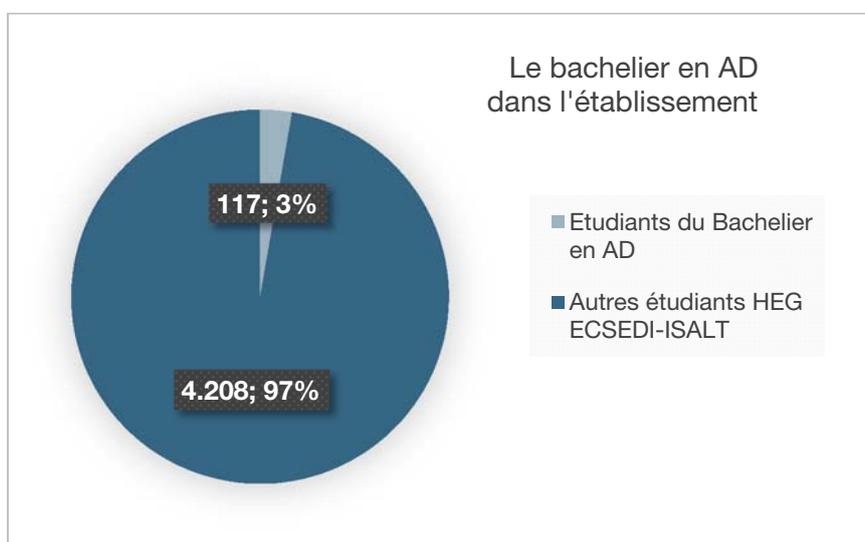
<sup>1</sup> Un résumé du *curriculum vitae* des experts est disponible sur le site internet de l'AEQES : [http://aeqes.be/experts\\_comites.cfm](http://aeqes.be/experts_comites.cfm).

## Présentation de l'établissement et du programme évalué

Répartie en trois implantations situées à Bruxelles, la Haute École Galilée (HEG) a été fondée le 3 juillet 1996, suite au décret du 5 août 1995<sup>2</sup>, et appartient au réseau d'enseignement libre confessionnel. Elle regroupe 26 formations supérieures, dont 17 bacheliers, 6 masters et 3 masters exécutifs, et se divise en quatre départements : Communication et Journalisme (IHECS) ; Économique (ECSEDI-ISALT) ; Paramédical (ISSIG) ; Pédagogique (ISPG).

L'ECSEDI-ISALT, département économique de la HEG, se situe au cœur du quartier Schuman et propose deux formations professionnalisantes en 3 ans : le bachelier Assistant de direction (management assistant) et le bachelier Management du Tourisme et des Loisirs.

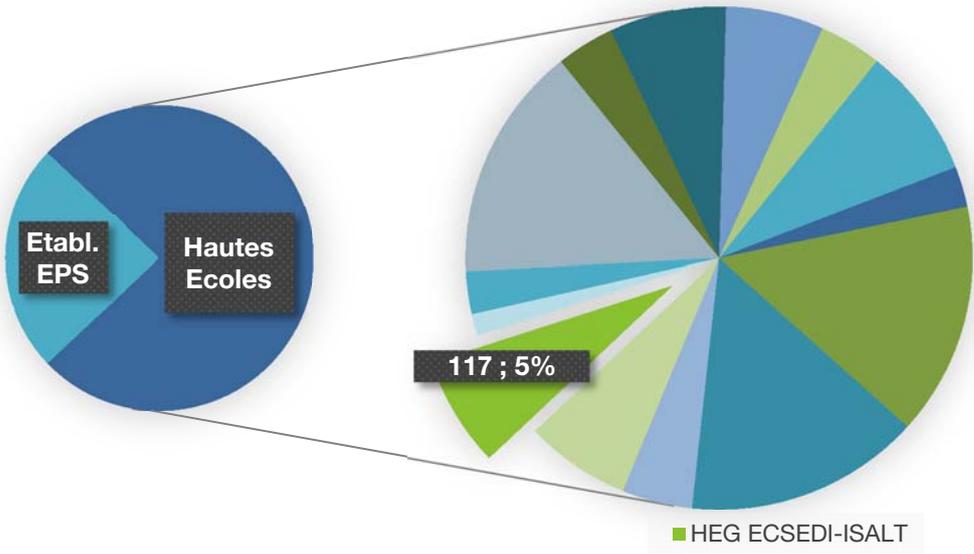
En 2018-2019, 117 personnes, soit environ 3% des étudiants de la HEG ECSEDI-ISALT, étaient inscrites dans le bachelier en Assistant de direction. Ces 117 étudiants représentent, par ailleurs, 5 % des étudiants inscrits à ce même bachelier sur un total de 2172 étudiants pour l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles<sup>3</sup>.



<sup>2</sup> Décret du 5/8/1995 fixant l'organisation générale de l'enseignement supérieur en Hautes Écoles, [téléchargeable ici](#)

<sup>3</sup> Source : 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 la visite du comité d'experts dans le cadre de l'évaluation de la qualité, en 2014, l'établissement fait face à trois évolutions majeures :

- L'adaptation du programme de cours en vue de correspondre aux obligations du décret Paysage (réalisé en 2015 et réadapté ponctuellement depuis) ;
- Le déménagement de l'établissement à l'horizon 2022, en vue de rejoindre les sections pédagogiques et soins infirmiers de la Haute École Galilée ;
- L'Asbl EPHEC, la HE Léonard de Vinci et la HE Galilée se sont engagés dans un processus d'instruction d'un rapprochement entre leurs trois institutions.

Bien que le cursus « Assistant de direction » ait été confronté à une diminution du nombre d'inscrits avec une moyenne de 30 diplômés par an, il est à souligner les efforts déployés par l'établissement pour relever les défis et continuer à maintenir un niveau de qualité satisfaisant pour l'ensemble des acteurs de l'établissement.

## 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 démarche d'amélioration de la qualité a été lancée avant 2015, entre autres par la nomination d'une coordinatrice qualité. Cette initiative a eu un impact positif sur l'ensemble de l'institution, une réelle gouvernance de la qualité en est le résultat tangible. Le comité a constaté un réel engagement en matière de qualité. L'introduction des « matinées qualité » témoigne elle aussi d'un souci réel pour la qualité. Cette initiative a donné un élan absolu au contrôle de la qualité et a certainement profité à toute l'organisation.
- 2 Pour la révision des programmes, les enseignants attendent avec impatience la mise en œuvre du nouveau programme d'ISALT et espèrent pouvoir profiter des réflexions faites et des expériences vécues par leurs collègues en tourisme. Il existe un engagement clair en faveur d'un management participatif, tant parmi le personnel que parmi les étudiants. Malgré une tendance à la baisse en 2017, les étudiants sont suffisamment bien représentés dans les organes de gouvernance et la participation des étudiants est satisfaisante. En plus des contacts formels, les contacts informels, pendant les moments passés hors des murs de l'école, sont également perçus de manière très positive.
- 3 L'équipe enseignante est une équipe bien rodée dans laquelle le partage d'expériences et de documents est une évidence. Le soutien entre collègues et le travail collaboratif sont appréciés par tous. Les coordinateurs matière jouent clairement le rôle de liaison. Les moments de formation, comme le soutien à l'apprentissage de Moodle, l'entraide et la supervision entre collègues dynamisent l'équipe. La prise en compte du facteur humain par l'ECSEDI, dont témoignent les étudiants, est également particulièrement appréciée au sein de l'équipe enseignante.  
  
La charge de travail des professeurs s'accroît d'année en année selon certains professionnels entendus. La crise sanitaire actuelle représente une surcharge de travail d'après les propos des personnels entendus qui nuit à la qualité de vie au travail. La proximité de la direction, son empathie pour la situation, ses messages d'encouragement sont très appréciés. Certains professionnels mentionnent malgré tout des difficultés de communication ponctuelles. La réticence du personnel ne peut être une hypothèse écartée, ni même le relatif manque de canaux appropriés.
- 4 Le nombre d'inscriptions a fortement diminué en 2017-2018. L'image négative de la dénomination « assistant(e) de direction » est avancée comme hypothèse. Il y a eu un revirement et l'ESCEDI a attiré un nombre beaucoup plus important d'étudiants à la rentrée 2020. D'une part, les personnels attribuent ce résultat positif en grande partie à une campagne de marketing intense par une jeune équipe de communication.

D'autre part, l'ESCEDI a organisé toute une série d'activités dans les écoles secondaires bruxelloises : un colloque pour les rhétoriciens, des ateliers, des rencontres avec des enseignants des écoles secondaires. L'image du métier d'assistant de direction semble toujours peu évidente, même pour les professeurs qui soutiennent les élèves dans leur choix d'études. Les journées portes ouvertes sont appréciées. Les étudiants ayant participé ont été convaincus dans leur choix par le témoignage d'un enseignant et/ou d'un étudiant y présents.

## RECOMMANDATIONS

- 1 Bien que la démarche d'amélioration de la qualité et que les résultats des matinées qualité soient présentés lors des réunions du personnel au début de l'année académique, une participation plus active des enseignants nous semble opportune. Le comité engage la HEG à examiner les moyens d'obtenir une participation plus active de l'équipe enseignante. L'invitation d'une délégation d'étudiants aux matinées qualité pourrait être envisagée. Nous suggérons également d'organiser ces réunions à un intervalle plus régulier afin de renforcer le sentiment de qualité de toutes les parties prenantes.
- 2 Comme stipulé dans le plan d'action, la participation des étudiants mérite d'être valorisée. Le comité engage la HEG à intégrer davantage les étudiants dans l'assurance qualité, en mettant plus clairement en évidence la valeur ajoutée pour l'étudiant. La plus-value personnelle de l'étudiant devrait être claire pour chacun. L'idée d'introduire un certificat ou un badge digital ou un trophée des bénévoles pour encourager et récompenser leur bénévolat pourrait être étudiée. Investir dans l'engagement et l'appétence des responsabilités, est une compétence très appréciée dans le monde professionnel.
- 3 Le contexte de la fusion d'une part et de la crise sanitaire d'autre part rend la situation difficile pour nombre de personnels, sans que cela ne soit imputable à aucun membre de la direction ou d'autres collaborateurs de la HEG. Pour autant, le comité recommande qu'une attention particulière soit portée à la prise en compte de la qualité de vie au travail et au bien-être des personnels de la HEG afin de permettre à tous d'exprimer leurs craintes mais aussi leurs aspirations. Une parole fluide est gage de qualité managériale, la HEG a toutes les clefs pour la mettre en œuvre. Le comité suggère de porter une attention particulière à la charge de travail des enseignants.
- 4 L'image du métier est probablement impactée par la dénomination du cursus AD : le comité se charge de faire remonter cette information dans l'analyse transversale.

## 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 référencement du site Internet de l'établissement sur les moteurs de recherche et le déroulement des journées portes ouvertes sont appréciés par les étudiants. Ces deux aspects représentent deux importantes cartes de visite face aux futurs étudiants.
- 2 Le comité salue l'organisation d'activités sous forme de mises en situation destinées aux étudiants afin de préparer l'entrée dans le métier. Elles permettent de se mettre dans la peau d'un assistant de direction. Un exemple d'activité concrète est les « formations entreprises » qui sont en lien avec le monde professionnel et la réalité du terrain.
- 3 Les étudiants entendus par le comité mentionnent un manque d'information quant aux consignes des TFE : des consignes fort détaillées et plus claires quant à l'organisation, mais aussi au contenu seraient souhaitées. Cette attente va dans le sens d'un besoin de clarification utile à tous.
- 4 La mise en place de plateformes numériques telles que Moodle et Wooclap constitue un levier important pour une meilleure digitalisation au sein de la section. La communication interne avec les étudiants pourrait bénéficier sans aucun doute de ce support accessible en tout temps et en tous lieux, qui maximiserait l'accessibilité des informations.
- 5 La communication externe pourrait être améliorée aux vues des attentes des étudiants qui comptent sur la vitrine web que représente un site et sur les réseaux sociaux pour s'informer mais aussi pour donner une image positive continue de la HEG.
- 6 Sur le plan des relations partenariales internationales, la HEG a renforcé grandement son programme d'échange, avec l'Odisee d'une part (autre école supérieure flamande à Bruxelles), dans le cadre du cours « Gestion de Projets multilingues », mais aussi en ajoutant un nouveau colloque annuel par les étudiants de deux établissements, HEG et Arteveldehogeschool. Des étudiants de la Arteveldehogeschool viennent également faire une mobilité courte. Depuis deux ans, une bidiplômation a démarré avec succès (2 chez Odisee, et 2 à l'UCLL University Colleges Leuven Limburg). 3 étudiants ont bénéficié d'un stage à l'étranger et 3 enseignants ont également bénéficié d'une expérience internationale (Argentine, Angleterre).

## RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité sollicite l'établissement à favoriser la communication envers les étudiants via un nombre réduit de plateformes numériques afin de leur permettre de retrouver les informations administratives et pédagogiques de manière efficace et rapide : « une plateforme, un usage » de sorte que le référencement soit clair et efficace.
- 2 Le comité incite l'établissement à partager les témoignages des maîtres de stage via les outils de communication externe (ex. séances d'information, médias sociaux), ce qui représenterait une carte de visite supplémentaire pour attirer davantage d'étudiants et pour mettre en évidence le caractère concret de la formation et préparer l'entrée dans le métier.
- 3 Le comité recommande à la HEG de veiller à produire une information claire aux étudiants quant aux consignes du TFE. Il peut être proposé d'inviter des personnes extérieures pour enseigner cette matière de recherche bibliographique.
- 4 Le comité recommande que l'établissement poursuive l'usage de plateformes numériques tel que cela a été engagé. La communication interne avec les étudiants pourrait en bénéficier largement dans un souci de fluidité et de réactivité des messages adressés aux étudiants, mais aussi par les étudiants.
- 5 Le comité est convaincu qu'il est possible d'investir encore plus dans la communication externe en insistant sur le lien privilégié entre les étudiants et les enseignants. Le site web pourrait être plus attrayant, avec des liens vers la page Facebook qui est mise à jour très régulièrement, et d'autres réseaux sociaux selon les choix de l'établissement.
- 6 La HEG a montré sa capacité d'ouverture, mais aussi sa volonté d'ouverture constante. S'il est entendu qu'une partie de la population étudiante ne souhaite pas de mobilité internationale, le comité encourage la HEG à poursuivre sa communication interne sur les bénéfices de telles pratiques tant pour les étudiants que pour les professeurs. Des actions comme des journées Erasmus (ou autre nom) ou la simple valorisation des élèves / professeurs par le biais de portraits journalistiques, dans les médias internes ou externes par exemple, seraient bienvenues. La règle du « savoir-faire et faire-savoir » est vivement encouragée, sachant que l'amélioration de la qualité réside plutôt dans le deuxième aspect.

## 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 Sur le plan des relations partenariales locales, le phénomène majeur qui mérite d'être mentionné en termes d'évolution de la qualité est un projet de fusion avec d'autres établissements locaux. Les bénéfices attendus pour les étudiants et pour les enseignants sont notables dans la mesure où la mutualisation des ressources permettrait une meilleure adéquation rationnelle des besoins. Toutefois, ce projet de fusion/rapprochement n'est pas sans risque pour la HEG. En effet la HEG est une structure à forte identité organisationnelle, à laquelle les professeurs comme les membres de la direction sont attachés et communiquent avec enthousiasme et fierté, concourant ainsi à lui assurer une excellente réputation par son réseau actuel et son réseau *alumni*. La qualité de la relation humaine offerte en fait une école dont la réputation de proximité est décuplée par son dynamisme. Il ne faut donc pas négliger le risque d'impact négatif que pourrait entraîner une absorption « naturelle », c'est-à-dire non préparée. Le comité AEQES a été très positivement impressionné par la teneur de la réflexion de l'équipe de direction et sa volonté de préparer au mieux cette étape.
- 2 Sur le plan des offres pédagogiques, il a été noté que certains enseignants organisaient des sondages après leurs cours pour valider le niveau de satisfaction du besoin d'apprentissage. Notamment, le comité AEQES a apprécié positivement les réalisations d'enquêtes ponctuelles telles que les mini sondages de 3e langue en 2017, ou les sondages et débriefing des « Formations Entreprise ».

### RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité encourage la direction à poursuivre le travail en cellule partenariale locale avec les autres écoles et à s'adjoindre comme prévu les services d'un partenaire extérieur pour assurer les aspects de communications extérieures. De son côté, le comité engage la HEG à communiquer de façon plus récurrente et plus large à l'intérieur de l'école, de façon collective, mais aussi interindividuelle, pour rassurer constamment les publics enseignants qui se disent inquiets et pour les étudiants qui ont déjà constaté la survenue de « fake news ». La bonne gestion et l'anticipation des risques psychosociaux liés à cette fusion sont une condition de sa réussite. La direction est pleinement engagée dans l'amélioration de la qualité de cette fusion potentielle et nous adresse son souhait d'être plus largement informée sur ses moyens

d'harmoniser les enjeux politiques et RH. À cette fin, le comité AEQES a fourni une liste de références bibliographiques de référence<sup>4</sup>.

- 2 Les sondages organisés par les enseignants constituent une excellente initiative en termes d'amélioration qualité à condition que les résultats soient utilisés réellement et que l'enquête ne reste pas lettre morte. Par ailleurs, les changements consécutifs doivent être visibles et tangibles par les élèves, et une communication spécifique à cet effet est nécessaire. Nous ne saurions que trop recommander de systématiser ces procédures de feed-back par rapport aux offres pédagogiques permettant l'adéquation entre les besoins d'apprentissage (méthodes, charge de travail, modalités de travail, supports...) et l'offre de cours. Cela permettrait de disposer d'un seul et même outil pour tous les professeurs, en harmonisant les questions posées. Les enseignants gagneraient alors également du temps de préparation pour tous les étudiants, afin de garantir une meilleure équité d'accès au « droit de feed-back ». La HEG a fait de très gros efforts pour adopter avec succès le « réflexe qualité » dans l'approche globale de ses missions, la généralisation de ce processus léger, mais systématique de retour sur enseignement pour tous les professeurs (même les plus éloignés de ces pratiques) serait un pas de plus vers la culture qualité de la HEG.

---

<sup>4</sup>Aribou, Mohamed-Larbi. « Les fusions-acquisitions, facteurs de stress des salariés. « La gestion du stress dans les fusions d'entreprises : leçons d'une étude de cas dans le domaine High-tech » », Pierre Bardelli éd., La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise? Armand Colin, 2012, pp. 177-200.

Barel, Yvan. « Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 218, no. 2, 2006, pp. 53-60.

Jacob, Marie-Rachel, et Audrey Rouziès. « Ensemble, mais différents. Ambivalence et mimétisme dans les dynamiques d'identification organisationnelle au sein des équipes composites », Revue française de gestion, vol. 240, no. 3, 2014, pp. 149-164.

Lakhthar, Leila, et Ferid Zaddem. « Fusion - acquisition : de la destruction à la création de la valeur. Rôle de la GRH dans l'intégration identitaire », Humanisme et Entreprise, vol. 286, no. 1, 2008, pp. 29-44.

Meier, Olivier, et Guillaume Schier. « La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition », Vie & sciences de l'entreprise, vol. 168 - 169, no. 3, 2005, pp. 108-120.

Messaoudi, Djamel. « La fusion-réorganisation dans un groupe financier. Une analyse des facteurs de risques psychosociaux », Travail et emploi, vol. 126, no. 2, 2011, pp. 17-33.

Musselin, Christine, et Maël Dif-Pradalier. « Quand la fusion s'impose : la (re) naissance de l'université de Strasbourg », Revue française de sociologie, vol. 55, no. 2, 2014, pp. 285-318.

## Conclusion

La HEG est un établissement qui a montré d'une part sa grande implication dans le processus qualité, mais aussi et surtout, sa capacité à créer de la valeur qualité par ses actions. Une ouverture vers des pratiques innovantes et audacieuses, bien que moins confortables, est toutefois vivement recommandée dans la mesure où le comité a toute confiance en la capacité de la direction, des professeurs et des étudiants impliqués à poursuivre l'amélioration de la qualité dans un efficient renouveau.

Ainsi, le comité propose à l'établissement la poursuite de la mise en œuvre des actions en faveur de la qualité par le biais, notamment, des actions suivantes :

- Poursuivre la tenue des matinées qualité, en augmenter la fréquence, y inviter des étudiants, les utiliser comme instances créatives et consultatives ;
- Initier et mettre en œuvre une politique de qualité de vie au travail ;
- Valoriser l'implication étudiante par une reconnaissance officielle des engagements individuels ;
- Établir une communication interne mixte des étudiants basée à la fois sur des plateformes (justement calibré pour les besoins et la taille de l'établissement) et sur des réseaux sociaux de communication destinés aux étudiants ;
- Construire une communication externe qui s'appuie sur les forces vives de l'établissement en y associant les maîtres de stage ;
- Systématiser et unifier les procédures de feed-back (enquêtes en ligne par exemple) pour les étudiants concernant les contenus des modules pédagogiques ;
- Clarifier les consignes de TFE et s'assurer de leur juste compréhension pour chaque année d'études, de façon à permettre aux étudiants d'anticiper ;
- Engager une action visant l'internationalisation de la formation : des échanges ou des partenariats avec des universités étrangères pourraient être créés.

# Droit de réponse de l'établissement



Évaluation continue  
Assistant de direction  
2020-2021

## Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

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

HACKEN Philippe  
Direction de Département  
à HEG

Nom et signature du  
coordonnateur de  
l'autoévaluation

SCHTICKZELLE Barbara  
Responsable Qualité